



# **RAPPORT DE LA VÉRIFICATION SUR LA GESTION DES BIENS DANS LES RÉGIONS**

## **DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION**

### **FÉVRIER 2021**

Recommandé au sous-ministre pour approbation par le  
Comité ministériel de vérification le 23 février 2021.

Approuvé par le sous-ministre le 30 mars 2021.

La présente publication est disponible en ligne à l'adresse [https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h\\_03933.html](https://www.ic.gc.ca/eic/site/ae-ve.nsf/fra/h_03933.html)

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou la demander dans un média substitut (p. ex. braille ou gros caractères), veuillez remplir le formulaire de demande à l'adresse <https://www.ic.gc.ca/eic/site/iccat.nsf/frm-fra/EABV-9E9HE7> ou communiquer avec :

Centre de services Web  
Innovation, Sciences et Développement  
économique Canada  
Édifce C.D. Howe  
235, rue Queen  
Ottawa (Ontario) K1A 0H5  
Canada

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

#### Autorisation de reproduire

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

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada, (insérez l'année de publication).

N° de cat. lu4-402/2021 F-PDF

ISBN 978-0-660-38580-8

Also available in English under the title *Audit of Asset Management in Regions*.



# TABLE DES MATIÈRES

1.0 RÉSUMÉ.....	1
1.1 INTRODUCTION.....	1
1.2 VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION .....	1
1.3 RÉPONSE DE LA DIRECTION .....	2
1.4 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ .....	2
2.0 CONTEXTE .....	3
2.1 VUE D'ENSEMBLE DE LA GESTION DES BIENS.....	3
2.2 PANDÉMIE DE COVID-19 ET VÉRIFICATIONS ANTÉRIEURES .....	4
3.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION.....	6
3.1 OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION .....	6
4.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	8
4.1 INTRODUCTION.....	8
4.2 GOUVERNANCE ET SURVEILLANCE .....	8
4.3 FORMATION .....	9
4.4 GESTION DES BIENS .....	11
4.5 GESTION DU RENDEMENT.....	13
4.6 RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION .....	15
5.0 CONCLUSION GÉNÉRALE.....	16
ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION .....	17



# LISTE DES ACRONYMES UTILISÉS DANS CE RAPPORT

<b>DCGM-GB</b>	Division des contrats et de la gestion du matériel, Gestion des biens
<b>DGFMSA</b>	Direction générale des finances ministérielles, des systèmes et des acquisitions
<b>DGVE</b>	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
<b>DVI</b>	Direction de la vérification interne
<b>EVA</b>	Exercice de vérification annuel
<b>FGB</b>	Fiche de gestion de bien
<b>GBTI</b>	Gestion des biens de technologie de l'information
<b>GCR</b>	Gestionnaire de centre de responsabilité
<b>IRC</b>	Indicateur de rendement clé
<b>RCN</b>	Région de la capitale nationale
<b>SGI</b>	Secteur de la gestion intégrée
<b>SIGF</b>	Système intégré de gestion financière
<b>SSTN</b>	Secteur du service de transformation numérique



# 1.0 RÉSUMÉ

## 1.1 INTRODUCTION

Les biens matériels fédéraux sont des ressources organisationnelles essentielles qui aident à exécuter les programmes gouvernementaux de manière économique et efficace. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) gère plus de 22 000 biens matériels uniques qui sont visés par un ensemble officiel de mesures de contrôle des stocks. Ces biens se divisent en trois groupes : les *biens attrayants*, comme les ordinateurs et les tablettes électroniques, les *biens contrôlables*, dont la valeur se situe entre 5 000 \$ et 10 000 \$ et parmi lesquels figurent plusieurs outils de mesure utilisés dans le cadre des fonctions réglementaires du Ministère, et les *biens immobilisés*, dont la valeur dépasse 10 000 \$ et qui sont amortis pendant leur durée de vie utile.

Au sein du Ministère, les biens sont encadrés selon un modèle combiné. La Division des contrats et de la gestion du matériel, Gestion des biens (DCGM-GB), qui fait partie de la Direction générale des finances ministérielles, des systèmes et des acquisitions (DGFMSA), est l'autorité fonctionnelle chargée de fournir des conseils stratégiques, de l'orientation et des directives relativement au programme de gestion des biens du Ministère. Les secteurs de programmes à l'échelle du pays, dont les chefs de secteur, les gestionnaires de centre de responsabilité (GCR), les gestionnaires de biens et les gardiens de biens, sont responsables de la gestion des biens associés à leurs programmes.

## CONTEXTE DE LA VÉRIFICATION

La vérification avait pour objectif de donner l'assurance que la gestion des biens dans les régions s'opère de manière efficace, efficiente et uniforme en appui à l'exécution des programmes.

La vérification portait sur tous les aspects touchant les services internes de gestion du matériel, conformément à la *Directive sur les résultats* du SCT, qui est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Cette vérification comprenait une évaluation de la gouvernance, de la prestation des services, du rendement et de l'établissement de rapports relativement à la gestion des biens dans les régions pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2018 au 30 septembre 2019.

La vérification n'a pas porté sur la gestion du parc automobile du Ministère, car cette facette des activités a été externalisée à l'entreprise en gestion de parcs automobiles Automotive Resources International (ARI), ni sur les téléphones cellulaires utilisés par le Ministère, car il s'agit de biens attrayants qui font partie de l'inventaire de Services partagés Canada.

## 1.2 VUE D'ENSEMBLE DES RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

ISDE a établi des structures de gouvernance claires qui reposent sur la responsabilisation, des rôles et des responsabilités pour la gestion des biens dans les régions. Des procédures sont mises

en œuvre pour assurer une gestion adéquate des biens dès le moment de leur achat jusqu'au moment où ils sont aliénés pour que ces biens soient utilisés de manière efficace et efficiente. Il existe des occasions de renforcer encore plus les rôles et les responsabilités associés à la gestion des biens à l'échelle régionale ainsi que dans le processus de signalement des incidents de sécurité et la gestion du rendement des biens.

### 1.3 RÉPONSE DE LA DIRECTION

La direction a accepté les constatations contenues dans ce rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations d'ici le 31 mars 2022.

### 1.4 ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

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

---

Denis Martel  
Dirigeant principal de la vérification  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada



# 2.0 CONTEXTE

## 2.1 VUE D'ENSEMBLE DE LA GESTION DES BIENS

### Contexte organisationnel

Les biens matériels fédéraux sont des ressources organisationnelles essentielles qui aident à exécuter les programmes gouvernementaux de manière économique et efficace. Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) gère plus de 22 000 biens matériels uniques qui sont visés par un ensemble officiel de mesures de contrôle des stocks.

À ISDE, en accord avec la politique ministérielle sur la gestion du cycle de vie des biens, trois catégories de biens sont visées par des mesures officielles de contrôle des stocks :

- les biens attrayants, comme les ordinateurs et les tablettes électroniques, dont la valeur est inférieure à 5 000 \$, mais qui sont facilement transportables et accessibles et qui peuvent contenir des données ministérielles;
- les biens contrôlables, biens de nature permanente ou à long terme qui appartiennent au Ministère et dont la valeur se situe entre 5 000 \$ et 10 000 \$, notamment les outils de mesure;
- les biens immobilisés, dont la valeur dépasse 10 000 \$ et qui sont amortis pendant leur durée de vie utile, comme les appareils Surface Hub de Microsoft qui sont utilisés dans l'ensemble du Ministère.

Les biens comme les fournitures de bureau, les écrans d'ordinateur et les meubles n'atteignent pas le seuil financier des biens contrôlables et ne correspondent pas à la définition des biens attrayants, car ils ne contiennent pas de données ministérielles et ne sont pas facilement transportables ni accessibles.

Le cycle de vie d'un bien comporte quatre phases : 1) la planification, où les besoins relatifs aux biens sont établis et les ressources, attribuées, 2) l'achat, où le bien est acheté dans le cadre des services internes d'acquisition et enregistré dans le SIGF, 3) l'exploitation/l'utilisation/l'entretien, où le bien est géré tout au long de sa durée de vie utile et 4) l'aliénation, où le Ministère retire le bien de son inventaire et de ses dossiers.

La Division des contrats et de la gestion du matériel, Gestion des biens (DCGM-GB), qui fait partie de la Direction générale des finances ministérielles, des systèmes et des acquisitions (DGFMSA), est l'autorité fonctionnelle centrale chargée de fournir des conseils stratégiques, de l'orientation et des directives relativement au programme de gestion des biens du Ministère, et ce, tout au long de toutes les phases du cycle de vie des biens.

La DCGM-GB est chargée de la gestion générale des stocks du Ministère, de la coordination de l'exercice annuel de vérification des stocks, de la création et du suivi des biens immobilisés du Ministère, de la surveillance des activités d'aliénation et de surplus du Ministère ainsi que de la

formation des gardiens du Ministère, des employés affectés aux biens et des gestionnaires de biens. Elle est l'autorité fonctionnelle de l'accès au SIGF pour les services d'expédition et de réception pour les bâtiments situés dans la région de la capitale nationale (RCN) et s'occupe de la réception, de la codification à barres et de la livraison de l'équipement étiqueté aux clients de la RCN.

## Bureaux régionaux

ISDE dispose de bureaux partout au Canada, lesquels sont répartis en cinq régions (Atlantique, Ontario, Québec, Prairies et Nord, et Ouest), qui soutiennent la prestation de services de réglementation et d'autres programmes destinés aux Canadiens. Chaque bureau régional est doté de divers secteurs responsables de programmes. Dans chacun de ces secteurs, des gestionnaires de centre de responsabilité (GCR) sont chargés de la gestion des biens associés à leur programme et travaillent en collaboration avec des gardiens qui s'occupent de la gestion des biens au quotidien.

Les GCR sont les responsables fonctionnels de la prestation des programmes et doivent veiller à ce que les biens sous leur responsabilité soient gérés de manière durable et responsable sur le plan financier. Ils ont la responsabilité d'assurer l'exactitude des renseignements utilisés pour la prise de décisions, de déclarer les biens en surplus et de veiller à ce que le Ministère maximise les avantages économiques dans l'utilisation des biens sous leur responsabilité. Quant à eux, les gardiens veillent à ce que les biens soient reçus, suivis, protégés, entretenus, préparés en vue de leur aliénation et visés par une garantie, s'il y a lieu. Dans les régions, les gardiens ont généralement des responsabilités supplémentaires, comme la coordination des activités d'aliénation, que les gardiens dans la région de la capitale nationale n'ont pas.

## 2.2 PANDÉMIE DE COVID-19 ET VÉRIFICATIONS ANTÉRIEURES

### Contexte et répercussions de la pandémie de COVID-19

La Directive sur les résultats du Conseil du Trésor (CT) ainsi que le Guide sur les dépenses dans les services internes : comptabilisation, établissement de rapports et attribution, publiés en 2015 en appui à la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats du CT et toujours utilisés dans le cadre de la Politique sur les résultats du CT, définissent dix services internes communs à tous les ministères, à savoir :

Services de gestion et de surveillance	Services de communications
Services juridiques	Gestion des ressources humaines
Gestion des finances	Biens immobiliers
Gestion de l'information	Matériel
Technologies de l'information	Acquisitions

En 2019, la Direction de la vérification interne a procédé à une analyse générale de ces services

internes à l'échelle d'ISDE pour faire un état des lieux concernant l'affectation et l'utilisation des ressources. Parallèlement, le SGI a procédé à un exercice de validation du codage pour vérifier l'affectation dans le SIGF d'ETP pour chacune de ces catégories, initiative qui était complémentaire, mais distincte. Ces activités ont été exécutées en appui aux efforts que déploie ISDE pour améliorer continuellement ses services internes.

Au terme de cet exercice, la Direction de la vérification interne (DVI) a déterminé qu'il était nécessaire d'examiner les services internes concernant les biens immobiliers et le matériel de manière plus approfondie et a amorcé la vérification horizontale de la gestion des biens et des installations. En raison de la pandémie de COVID-19, l'équipe de vérification n'a pas été en mesure de terminer les tests comme ce qui avait été prévu, et une limitation de l'étendue des travaux, indiquant les éléments exclus de la vérification, de même qu'un objectif, une portée et des critères rajustés, a été documentée en conséquence.

### Missions antérieures

En 2011 et 2012, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a effectué deux vérifications concernant le Secteur des opérations régionales (devenu le Secteur des stratégies et politiques d'innovation) pour fournir une assurance raisonnable que les contrôles de gestion des Services ministériels fonctionnaient efficacement. Depuis ces vérifications, les responsabilités régionales ont été élargies, et les cadres structurels et stratégiques de la prestation des services internes ont évolué de manière considérable.

Une vérification horizontale de la conformité à la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats, réalisée au cours de l'exercice 2013-2014 par le Bureau du contrôleur général, a permis d'évaluer dans quelle mesure les ministères se conformaient à la nouvelle version de la politique, qui était entrée en vigueur en 2012. Les responsables de la vérification ont conclu que l'application des définitions des services internes n'était pas uniforme à l'échelle du gouvernement fédéral, dans le cadre de la Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats, laquelle a depuis été annulée. Des recommandations ont été formulées en ce qui touche les conseils et l'orientation stratégique, tant au sein du gouvernement que des ministères. Au cours des cinq dernières années, aucune vérification sur la gestion des biens n'a été réalisée par la DVI.

# 3.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

## 3.1 OBJECTIF, PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION

Conformément au Plan approuvé de vérification interne axé sur les risques de 2019-2020 d'Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE), la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a entrepris une vérification de la gestion des biens dans les régions.

### Objectif de la vérification

La vérification avait pour objectif de donner l'assurance que la gestion des biens dans les régions s'opère de manière efficace, efficiente et uniforme en appui à l'exécution des programmes.

### Portée de la vérification

La vérification portait sur tous les aspects touchant les services internes de gestion du matériel, conformément à la Directive sur les résultats du SCT, qui est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016. Cette vérification comprenait une évaluation de la gouvernance, de la prestation des services, du rendement et de l'établissement de rapports relativement à la gestion des biens dans les régions pour la période allant du 1<sup>er</sup> avril 2018 au 30 septembre 2019.

La vérification n'a pas porté sur la gestion du parc automobile du Ministère. La gestion du parc automobile, qui fait partie des activités concernant le matériel, a été externalisée à l'entreprise en gestion de parcs automobiles Automotive Resources International (ARI).

Par ailleurs, la vérification n'a pas porté non plus sur les téléphones cellulaires utilisés par le Ministère, car il s'agit de biens attrayants qui font partie de l'inventaire de Services partagés Canada.

### Méthodologie

La vérification a été menée conformément aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada.

À la lumière des résultats de l'évaluation des risques, des critères et des sous-critères de vérification liés à l'objectif général de la vérification ont été établis (vois l'annexe A).

La méthodologie utilisée pour cette vérification reposait sur différentes procédures pour atteindre l'objectif de la mission. Parmi ces procédures figuraient des entrevues, l'examen de documents, des revues des processus, des analyses de données et des visites sur place dans des

bureaux régionaux sélectionnés à l'échelle du pays. L'équipe de vérification a visité les cinq régions du pays, notamment des bureaux à Vancouver, Winnipeg, Toronto, Montréal et Halifax, et a testé en tout 716 biens.

Dans chacun des bureaux régionaux visités, l'équipe de vérification a sélectionné un échantillon de biens parmi l'ensemble de biens sous la responsabilité de chaque gardien présent. Les biens contrôlables, attractifs et immobilisés ont été traités comme des ensembles distincts pour chaque gardien. L'équipe de vérification a testé un sous-groupe de 25 biens recueillis dans tous les bureaux régionaux pour examiner les procédures liées à l'entretien. De plus, l'équipe de vérification a examiné tous les biens faisant l'objet de mesures de contrôle des stocks qui ont été déclarés perdus ou volés au cours de la période visée par la vérification.

Le 18 janvier 2020, une séance d'information a été tenue avec le directeur général de la Direction générale des finances ministérielles, des systèmes et des acquisitions (DGFMSA) pour valider les constatations à la base de ce rapport. Cette séance a également donné l'occasion aux entités faisant l'objet de la vérification de fournir des précisions et des renseignements supplémentaires concernant les constatations.



# 4.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

## 4.1 INTRODUCTION

Cette section présente de manière détaillée les constatations découlant de la vérification de la gestion des biens dans les régions. Les constatations sont fondées sur les données probantes et l'analyse tirées de l'évaluation des risques initiale et de la vérification détaillée.

## 4.2 GOUVERNANCE ET SURVEILLANCE

Le Ministère est doté de structures de gouvernance bien établies, lesquelles comprennent un cadre stratégique, qui définissent clairement les rôles, les responsabilités et les obligations relativement à la gestion des biens. Il existe une occasion de clarifier la compréhension et la sensibilisation concernant certains rôles et certaines responsabilités par rapport au suivi des biens contrôlés et immobilisés dans les régions.

En appui au cadre stratégique du gouvernement du Canada pour la gestion du matériel, le Ministère dispose d'une structure de gouvernance pour la gestion du cycle de vie des biens, laquelle est en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2017. Cette structure définit les rôles, les responsabilités, les attentes de rendement, les obligations et les pouvoirs pour la gestion des biens d'ISDE.

Cette structure de gouvernance, de même qu'une série de documents stratégiques internes à l'appui, établit une distinction entre, d'une part, l'autorité centrale qu'est l'équipe de la Gestion des biens de la Division des contrats et de la gestion du matériel (DCGM-GB), de la Direction générale des finances ministérielles, des systèmes et des acquisitions (DGFMSA), qui est responsable de l'élaboration de politiques, de l'orientation stratégique et de la formation, et, d'autre part, les rôles joués par des membres de l'effectif dans les programmes et les régions, parmi lesquels figurent les chefs de secteur, les gestionnaires de centre de responsabilité (GCR), les gestionnaires de biens et les gardiens de biens.

Les GCR sont responsables des biens contrôlables qui leur sont confiés, ils doivent s'assurer de surveiller les risques associés à ces biens et doivent veiller à maximiser les avantages économiques pour favoriser l'efficacité de la gestion des biens du Ministère.

Les gestionnaires de biens veillent à ce que les documents exigés soient produits, coordonnent les activités liées aux biens, comme l'exercice de vérification annuel (EVA), et exécutent les activités liées à l'aliénation des biens dans les régions.

Les gardiens de biens veillent à ce que les biens soient reçus, suivis, protégés, entretenus, préparés en vue de leur aliénation et visés par une garantie, s'il y a lieu. Dans les régions, les gardiens ont généralement davantage de responsabilités que les gardiens dans la région de la

capitale nationale. En règle générale, les GCR occupent aussi des fonctions de gestionnaire de centre de coûts pour leur programme, alors que les gardiens sont principalement des agents de programme – leurs rôles dans la gestion des biens constituent un aspect seulement de l'ensemble de leurs responsabilités par rapport à leur programme.

Il existe un secteur de responsabilité de plus qui est relié à la Gestion des biens de technologie de l'information (TI), qui relève d'une équipe appartenant au Secteur du service de transformation numérique (SSTN). Cette équipe coordonne les besoins en TI du Ministère qui sont reliés au processus d'approvisionnement, reçoit, prépare et fournit des biens de TI aux secteurs à un coût préétabli, installe, suit et gère les licences d'utilisation de logiciel, supprime les données contenues dans les lecteurs de disques durs et détermine l'état de l'équipement de TI en surplus.

Il existe une distinction appropriée entre les rôles, les responsabilités et les obligations de l'autorité fonctionnelle à la DCGM-GB et des divers acteurs de la structure de gestion des biens du Ministère, notamment la gestion des biens de TI et les gardiens de biens, les gestionnaires de biens et les GCR des secteurs.

Toutefois, à la lumière des entrevues qui ont été réalisées, les employés dans les régions, y compris les GCR, ne sont pas tous bien au fait de leurs rôles et responsabilités pour ce qui est de la gestion des biens. Dans plusieurs cas, les GCR ne connaissent pas leurs responsabilités dans le cadre de la structure de gouvernance du Ministère, plus particulièrement en ce qui concerne leurs responsabilités de gestion pour le suivi du rendement des biens contrôlables et immobilisés. Le fait que des employés ayant des rôles et des responsabilités touchant la gestion des biens ne connaissent pas ces rôles et responsabilités peut entraîner une gestion des biens inefficace, incohérente ou non conforme aux exigences applicables.

### **Recommandation no 1 (risque faible)**

**Le Ministère devrait s'assurer que les gestionnaires de centre de responsabilité dans les régions comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités.**

#### 4.3 FORMATION

Les documents d'orientation et les outils sont actualisés pour tenir compte de tous les aspects de la gestion des biens et sont rendus disponibles sur le site intranet du Ministère. Les gardiens de biens dans les régions reçoivent des documents de formation; de plus, il est prévu que de la formation assurée par la DCGM-GB soit fournie mensuellement et en fonction des besoins.

Les employés responsables des biens dans les régions ont besoin d'une formation obligatoire pour les aider à exercer les pouvoirs qui leur ont été délégués, et la structure de gouvernance relative à la gestion des biens d'ISDE exige que cette formation, ainsi qu'une formation complémentaire pour les gardiens, les GCR et les autres employés, le cas échéant, soit fournie sous la houlette de la Direction générale des finances ministérielles, des systèmes et des acquisitions. La DCGM-GB a créé un répertoire de formations et de renseignements

d'orientation qui couvrent tous les aspects du processus de gestion des biens à ISDE, y compris les activités dans les régions. Publiées sur le site intranet d'ISDE, ces ressources sont à la disposition de tous les employés du Ministère et sont actualisées fréquemment par la DCGM-GB pour tenir compte des changements dans les technologies, les politiques et les processus. Des mises à jour sont également apportées pour clarifier les processus, lorsque cela est nécessaire, à l'aide de la boîte de courriels gérée par la DCGM-GB pour répondre aux questions touchant les biens.

De plus, de la formation en personne est fournie dans les régions par le personnel de la DCGM-GB; en règle générale, cette formation est fournie tous les deux ou trois ans. Cette formation est fournie aux gestionnaires de biens et aux employés responsables des biens, qui ont des pouvoirs délégués qui leur sont propres, mais pas aux gardiens de biens, avec lesquels il n'y a pas de chevauchement de fonctions. La rétroaction reçue des employés dans les régions qui ont assisté à la formation a été positive. Auparavant, il était exigé que cette formation soit suivie dans les six mois suivant la nomination; cependant, la DCGM-GB a changé cette exigence et a abrégé ce délai à trois mois. Par ailleurs, la DCGM-GB tient à jour une liste de tous les employés qui ont suivi cette formation.

Bien que les gardiens de biens qui ne sont pas aussi des employés responsables des biens reçoivent des documents de formation au moment de leur nomination au poste de gardien, ils ne suivent pas de formation cyclique régulière. La formation donnée aux gestionnaires de biens et aux employés responsables des biens est assurée dans les régions lorsque les coûts de déplacement peuvent être justifiés par un nombre suffisant de participants aux cours. En raison du roulement de personnel, plusieurs employés ne reçoivent pas de formation de la DCGM-GB au cours de leur première année dans leurs nouvelles fonctions, une situation qui peut être à l'origine de lacunes sur le plan des connaissances. Par ailleurs, certains participants aux entrevues ont indiqué qu'il pourrait être nécessaire d'ajouter des formations d'appoint, plus particulièrement lorsque des politiques ou des pratiques ministérielles ont été modifiées. Toutefois, l'équipe de vérification a constaté que des communications par courriel avaient été envoyées aux utilisateurs du SIGF relativement à des modifications apportées à des politiques ou à des pratiques qui touchaient directement le SIGF.

En septembre 2020, en réaction à la pandémie de COVID-19, la DCGM-GB a annoncé son intention d'offrir une formation en ligne aux gestionnaires de biens, aux employés responsables des biens et à tous les gardiens. Cette formation sera offerte de manière régulière aux gardiens et, au besoin, aux autres personnes qui occupent des fonctions liées aux biens. L'instauration de la formation en ligne dans la foulée de la pandémie de COVID-19 a permis de corriger les lacunes qui avaient été décelées lors de la vérification, en plus d'avoir fait ressortir l'importance de ces processus adaptés. Par ailleurs, la DCGM-GB a indiqué son intention de procéder à l'exercice d'inventaire annuel de manière virtuelle cette année en raison de la pandémie.

## 4.4 GESTION DES BIENS

Le Ministère a mis en place des processus pour s'assurer que les biens sont gérés d'une manière qui soit durable et qui favorise un bon rapport coût-efficacité tout au long des phases de leur cycle de vie. Toutefois, le processus du Ministère pour ce qui est de la consignation des cas de biens perdus ou volés n'est pas mis en œuvre comme il avait été prévu.

### Processus, vérification et entretien

Le Ministère utilise le Système intégré de gestion financière (SIGF), une version de SAP, qui est largement utilisé au sein du gouvernement du Canada, pour gérer et suivre les biens. Pour faciliter la gestion des biens dans le SIGF, la DCGM-GB a élaboré des procédures pour l'acquisition des biens, la codification à barres des biens contrôlables et attrayants, la vérification des biens, le retrait et l'aliénation de l'équipement, le suivi des biens et le suivi des biens perdus ou volés.

Chaque année, le Ministère procède à un exercice de vérification pour s'assurer que tous les biens suivis, y compris les biens immobilisés dont la valeur dépasse 10 000 \$, sont en bon état d'utilisation ou de fonctionnement et qu'ils se trouvent au bon endroit selon les données du SIGF. Le suivi des biens immobilisés dans le SIGF était bien assuré, et l'équipe de vérification a noté que chaque bien était associé à un numéro de fiche de gestion de bien (FGB) et à un type de bien, lesquels ont été attribués par la DCGM-GB et permettent de s'assurer que la dépréciation appropriée du bien en question est effectuée automatiquement dans le SIGF. L'exercice de vérification annuel est généralement réalisé par le gardien de biens d'une région, et les résultats sont communiqués par les gestionnaires de biens dans chacun des différents secteurs d'une région. La DCGM-GB examine les résultats de toutes les activités de vérification et exige des approbations de la part du sous-ministre adjoint concerné advenant le cas où des biens ont été perdus. Ces approbations alimentent la production des états financiers annuels du Ministère.

La pandémie de COVID-19 a engendré des difficultés pour l'exercice de vérification sous sa forme traditionnelle, car une vérification physique est nécessaire. La DCGM-GB a l'intention de procéder à l'exercice de vérification annuel (EVA) de manière virtuelle et devra adapter efficacement les processus existants, lesquels reposent sur une vérification par les gardiens, au contexte actuel, soit un environnement virtuel. L'équipe de gestion des biens de TI du Bureau principal de l'information met à l'essai un nouveau processus de validation de tous les biens de TI pour lesquels le répertoire actif du Ministère est utilisé ainsi que la maCLÉ de chaque employé. Si les tests sont fructueux, ce processus sera utilisé par la DCGM-GB comme outil de référence pour la suite des choses.

Au cours de ses visites dans les régions, l'équipe de vérification a choisi au hasard et testé 716 biens dont la valeur d'achat s'établissait à 4 569 324,85 \$ parmi tous les secteurs présents dans les régions. En tout, 636 biens, soit 89 % de tous les biens testés, étaient adéquatement suivis dans le SIGF, étaient conservés et faisaient l'objet de mesures de contrôle des stocks efficaces. Les erreurs trouvées dans les 80 autres biens, soit 11 % des biens constituant l'échantillon, étaient d'importance mineure, et 72 d'entre elles étaient liées au champ de tri, qui

est un champ de texte utilisé par les gardiens pour assurer un suivi de l'utilisateur ou de l'emplacement d'un bien en particulier. Bien que certains gardiens aient fait preuve de diligence en mettant à jour les champs de tri de manière fréquente, dans de nombreux cas, des gardiens, affairés à s'acquitter de diverses autres tâches, n'actualisaient pas le champ de tri, ce qui causait des erreurs dans le SIGF. Les huit erreurs restantes étaient des codes à barres incorrects ou manquants ainsi que des biens qui avaient été transférés à un autre gardien sans être traités adéquatement dans le SIGF. Toutes les erreurs détectées ont été corrigées par les gardiens concernés.

Par ailleurs, l'équipe de vérification s'est penchée sur le programme d'entretien et de garantie associé aux biens du Ministère. Cette facette de la vérification concernait seulement les biens non liés aux TI dans les régions utilisés en appui aux activités du programme de réglementation, parce que la conservation des biens de TI est centralisée et parce que ces derniers ont été exclus de la portée de la vérification en raison de la pandémie de COVID-19. Sur les 20 biens testés, 14 étaient inspectés et entretenus de manière régulière. Les autres biens testés étaient inspectés et entretenus, mais leur entretien n'avait pas à être assuré de manière active, parce que le soutien pour ces biens ou leur utilisation avait pris fin et parce que ces biens étaient conservés en cas de besoin technique particulier.

## Aliénation des biens

À terme, tous les biens atteignent la fin de leur vie utile. Les biens d'ISDE doivent être aliénés en accord avec la Directive sur l'aliénation du matériel en surplus du SCT, les normes d'ISDE régissant l'aliénation des équipements électroniques et électriques excédentaires et des normes d'ISDE concernant la gestion du cycle de vie des biens ministériels. L'aliénation des biens dans les régions a lieu séparément, mais en accord avec les processus normalisés de la Gestion des biens de TI (GBTI) et de la DCGM-GB qui encadrent l'aliénation des biens dans la région de la capitale nationale, ce qui comprend l'équipement informatique qui permet d'assurer la protection des données sensibles. Dans les régions, les employés responsables des biens sont chargés du processus d'aliénation, plutôt que de simplement transférer les biens à la DCGM-GB. Le personnel de la TI des régions exerce des fonctions semblables à celles de l'équipe de la GBTI en veillant à ce que les renseignements sensibles conservés dans les appareils électroniques soient éliminés avant l'aliénation de ces biens de TI.

## Biens perdus ou volés

Le cadre stratégique du Ministère pour les biens établit un processus particulier à suivre advenant le cas où un bien est perdu ou volé, processus qui comprend des rapports d'incident de sécurité préparés par les Services de sécurité de la Direction générale des installations et de la sécurité. Ces rapports sont communiqués à la DCGM-GB pour que les biens perdus ou volés soient supprimés dans le SIGF.

Ce processus comprend une approbation de la part des chefs de secteur/organisation et des employés équivalents ou remplaçants désignés si des biens sont perdus, volés ou manquants, y compris ceux qui sont recensés lors de l'exercice de vérification annuel. Ces approbations permettent la création d'une note d'information par la DCGM-GB pour établir la liste des biens

manquants au Ministère. Dans le cadre du processus annuel, la valeur comptable nette des biens communiquée pour les Comptes publics du Canada pour radiation officielle y est indiquée. Les Comptes publics du Canada constituent les états financiers regroupés et vérifiés du gouvernement du Canada; ils sont préparés par le receveur général, conformément à l'article 64 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les ministères sont tenus de s'assurer que des dossiers détaillés et exacts sont conservés pour toutes les opérations effectuées dans leurs comptes.

L'équipe de vérification s'est penchée sur 15 rapports d'incident de sécurité qui ne concernaient pas une région en particulier, car les données ne permettaient pas d'identifier les biens perdus ou volés, et qui portaient sur l'ensemble des biens perdus ou volés au cours de la période visée par la vérification. L'équipe de vérification a décelé un certain nombre de problèmes avec le processus pour les biens perdus ou volés, dont des rapports d'incident incomplets ou manquants, l'absence d'examen par la direction et un manque d'information de justification. De plus, l'équipe de vérification a constaté que certains biens donnés pour perdus ou volés demeuraient actifs dans le SIGF pendant deux mois à un an et demi après le signalement. L'omission de remplir les rapports de sécurité pour les biens perdus ou volés fait que ces biens ne sont pas pris en considération conformément aux politiques applicables, que les déclarations produites pour les Comptes publics du Canada peuvent être incomplètes et que la protection des données sensibles peut être compromise.

#### **Recommandation no 2 (risque moyen)**

**Le Ministère devrait s'assurer que le processus pour les biens perdus ou volés est déployé efficacement et que les incidents de sécurité pour les biens perdus ou volés sont consignés adéquatement.**

#### 4.5 GESTION DU RENDEMENT

Le Ministère utilise le SIGF pour assurer le suivi des données financières et descriptives associées à un bien au moment de son achat, et les organismes de réglementation dans les régions suivent efficacement la calibration et la certification de leurs biens. Toutefois, le Ministère n'utilise pas d'indicateurs de rendement pour gérer ses biens dans les régions.

La Politique sur la gestion du matériel du SCT a pour objectif que la gestion du matériel par les ministères soit durable et responsable sur le plan financier pour favoriser une exécution rentable et efficace des programmes gouvernementaux. Cette politique exige une évaluation continue et systématique de l'état physique, de la fonctionnalité, de l'utilisation et du rendement financier des biens par rapport à des objectifs fixés qui sont basés sur des données repères appropriées et que des stratégies d'acquisition, de fonctionnement, d'entretien et d'aliénation de l'équipement soient mises au point en fonction des résultats obtenus à l'aide de l'évaluation continue et systématique du rendement.

Conformément à la structure de gouvernance pour la gestion du cycle de vie des biens d'ISDE, des stratégies devraient être élaborées pour la planification, l'acquisition, le fonctionnement ou l'utilisation et l'aliénation des biens en fonction des résultats d'évaluations continues et

systematiques du rendement qui tiennent compte des coûts sur l'ensemble du cycle de vie, et des indicateurs de rendement clé (IRC) devraient être utilisés pour mesurer le rendement des biens immobilisés tout au long de la durée de vie de ces biens (p. ex. fonctionnalité, utilisation, rendement financier, client antérieur et information sur l'utilisateur final).

Lorsque des biens sont achetés, la DCGM-GB téléverse les données financières et descriptives des biens dans le SIGF. Parmi ces données figurent, par exemple, la valeur d'achat, la date de l'achat et la date de fin de la garantie du vendeur. Ces données ne sont pas utilisées par la suite pour établir des indicateurs de rendement, par exemple pour la fonctionnalité, l'utilisation, les réparations, le rendement financier et l'information sur l'utilisateur final.

Les indicateurs de rendement pour les biens immobilisés constituent une source de préoccupation, car la politique exige qu'ils soient identifiés par le GCR responsable. L'absence de ces indicateurs de rendement est liée à la faible compréhension de certains GCR par rapport à leurs rôles et responsabilités relativement à la gestion des biens.

Cependant, l'équipe de vérification a constaté que les périodes de calibration et la certification faisaient l'objet d'un suivi attentif et expert pour les secteurs de réglementation dans les régions, où n'importe quel appareil pouvait être utilisé pour l'exercice des fonctions de réglementation; les appareils étaient calibrés et certifiés adéquatement.

### **Recommandation no 3 (risque faible)**

**Le Ministère devrait élaborer et appliquer des indicateurs de rendement pour les biens contrôlables, attrayants et immobilisés.**

#### 4.6 RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Les constatations et les recommandations de cette vérification ont été présentées au directeur général de la Direction générale des finances ministérielles, des systèmes et des acquisitions (DGFMSA) ainsi qu'aux membres de l'équipe de direction du Secteur de la gestion intégrée. La direction a accepté les constatations contenues dans ce rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations d'ici le 31 mars 2022.



## 5.0 CONCLUSION GÉNÉRALE

ISDE a établi des structures de gouvernance claires qui reposent sur la responsabilisation, des rôles et des responsabilités pour la gestion des biens dans les régions. Des procédures sont mises en place pour assurer une gestion adéquate des biens dès le moment de leur achat jusqu'au moment où ils sont aliénés pour que ces biens soient utilisés de manière efficace et efficiente. Il existe des occasions de renforcer encore plus les rôles et les responsabilités associés à la gestion des biens à l'échelle régionale ainsi qu'en ce qui concerne le suivi et le rendement de la gestion des biens.



# ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Critère de vérification	Sous-critère
<b>Gouvernance et surveillance</b>	
1. Des mécanismes de gouvernance et de contrôle efficaces sont en place pour favoriser la gestion des biens dans les régions.	1.1 Les structures de gouvernance, notamment les rôles, les responsabilités et les obligations, sont clairement définies et communiquées.
	1.2 Les employés ont à leur disposition de la formation, de l'orientation et des outils cohérents.
<b>Contrôles internes</b>	
2. Des processus et des systèmes sont en place pour favoriser l'efficacité de la gestion des biens dans les régions et permettre le respect des politiques et des directives applicables.	2.1 Les biens des régions sont gérés d'une manière durable qui favorise un bon rapport coût-efficacité et l'efficacité à toutes les phases du cycle de vie, conformément aux politiques, directives et procédures applicables.
<b>Surveillance et établissement de rapports</b>	
3. Les mesures et les indicateurs de rendement pour la gestion des biens dans les régions sont définis, évalués et communiqués de manière uniforme pour faciliter la prise de décisions.	3.1 Les mesures de rendement pour la gestion des biens dans les régions font l'objet d'un suivi et de rapports exacts et réguliers.