



Serving  
**GOVERNMENT,**  
Serving  
**CANADIANS.**

# Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1 et 2 (phase 1 – dépenses)

Bureau de la dirigeante principale d'audit





**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

## Table des matières

Résumé .....	i
Introduction .....	1
Objet de l’audit .....	3
Énoncé de conformité .....	4
Constatations.....	4
Des processus et des procédures documentés existent de façon générale, mais certains ont besoin d’être achevés et mis en œuvre. ....	5
Les contrôles clés sont conçus et mis en œuvre, mais ils doivent être renforcés. ....	5
Des activités de surveillance au niveau opérationnel sont effectuées, mais l’établissement de rapports pour la haute direction pourrait être amélioré. ....	10
Les données des systèmes d’information de SPAC qui sont liées aux dépenses BI-1 et BI-2 sont exactes et complètes.....	14
Conclusion .....	14
Réponse de la direction .....	16
Recommandations et plan d’action de gestion .....	16
À propos de l’audit .....	17



**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

## Résumé

---

- i. À titre d'expert du gouvernement du Canada dans le domaine des biens immobiliers, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) gère un portefeuille important et diversifié de biens immobiliers partout au pays. SPAC doit ainsi veiller à offrir des services d'entretien des immeubles, notamment des services d'exploitation, d'entretien et de gestion de l'ensemble des systèmes mécaniques et électriques ainsi que des éléments architecturaux de ses installations et de ses immeubles.
- ii. Depuis 1998, SPAC s'est graduellement éloigné de la prestation quotidienne de services de gestion immobilière et de services de réalisation de projets dans les biens de l'État pour plutôt utiliser le mécanisme de gestion des contrats de biens immobiliers qui tirent profit des entrepreneurs du secteur privé pour la prestation de ces services.
- iii. Depuis que SPAC a commencé à utiliser de tels mécanismes, les audits de ces contrats importants de prestation de services ont permis de cerner plusieurs préoccupations et plusieurs recommandations. En réponse aux recommandations des divers audits et des divers examens, SPAC a mis en œuvre des améliorations pour renforcer la gestion et le contrôle des contrats de gestion des Services immobiliers.
- iv. Ces améliorations sont comprises dans les contrats de troisième génération qui sont actuellement constitués de deux mécanismes : 1) des services de gestion des immeubles et de réalisation de projets; 2) une gestion des immeubles dans le Secteur de la capitale nationale et des services de prestation de projets connus comme BI-1 et BI-2, respectivement.
- v. En mai 2013, SPAC a accordé le contrat BI-2 pour des services de gestion des immeubles à Brookfield Johnson Controls. Ce contrat comprend la prestation de services immobiliers comme la gestion des immeubles, la réalisation de projets et des services facultatifs pour le complexe Carling, le pré Tunney et l'édifice Graham Spry, tous situés dans le Secteur de la capitale nationale et appartenant à l'État. La date de début des opérations du contrat était le 15 août 2013, au complexe Carling.
- vi. En novembre 2014, SPAC a annoncé l'attribution des contrats BI-1 à Brookfield Johnson Controls qui devient ainsi responsable d'offrir divers services immobiliers. Le BI-1 est composé de six contrats, chacun correspondant à une région de SPAC. La date de début des opérations était le 1<sup>er</sup> août 2015.
- vii. Selon l'examen de la documentation qui fait partie de la phase de planification de l'audit, les dépenses totales dans le cadre des contrats BI-1 depuis leur date d'entrée en vigueur du 31 mars 2018 étaient d'environ 1,789 milliard de dollars, tandis que les dépenses totales du contrat BI-2 à partir de sa date d'entrée en vigueur du 31 mars 2017 étaient d'environ 429 millions de dollars. Il n'a pas été possible d'obtenir des renseignements sur les dépenses du contrat de BI-2 jusqu'au 31 mars 2018, car

# Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1 et 2 (phase 1 – dépenses) Rapport final

---

l'énoncé vérifié des coûts BI-2 pour l'exercice 2017-2018 ne sera disponible qu'à la fin du troisième trimestre de l'exercice 2018-2019.

- viii. Un cadre de surveillance appelé Cadre de surveillance des BI-n a été introduit le 22 avril 2016. Il a été conçu pour assurer la gestion efficace et uniforme des contrats BI-1 et BI-2, ainsi que de celle de tout contrat futur d'une taille comparable. Le cadre était basé sur le Community of Sponsoring Organizations (COSO) de Treadway Commission framework, qui est un cadre de contrôle interne souvent utilisé.
- ix. Cet audit a été effectué pour évaluer si les processus et les activités de contrôle opérationnel des dépenses dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2 étaient conçus et mis en œuvre comme prévu. Les données pour l'exercice 2016-2017 et la documentation pertinente jusqu'en août 2018 ont été examinées.
- x. De manière générale, il a été constaté que les processus et les activités de contrôle opérationnel retenus aux fins d'examen étaient conçus et respectés. Les résultats de l'audit ont indiqué que les contrats BI-1 et BI-2 sont administrés de façon adéquate. Il existe toutefois des possibilités de nouvelles améliorations.
- xi. Il a été constaté que les processus et les procédures étaient documentés. De plus, il a été constaté que plusieurs contrôles clés étaient fonctionnels, dont les contrôles liés à l'autorisation de travail et à la certification des factures, ainsi que les paiements liés à la gestion du rendement de l'entrepreneur, à la surveillance de la qualité et à l'intégrité des données.
- xii. Selon les constatations, quelques processus retenus dans le cadre de BI-n n'étaient pas pleinement élaborés. Également, deux contrôles clés sur les dépenses BI-1 et BI-2 étaient conçus, mais pas pleinement mis en œuvre. Ces contrôles comprenaient le Système national de gestion de projet, qui n'était pas appliqué de manière uniforme par SPAC, et le processus de surveillance de la qualité, dont les résultats et les plans d'action n'ont pas été communiqués à la haute direction ou aux organismes de surveillance. Les entrepreneurs de SPAC ne sont pas obligés de respecter le Système national de gestion de projet lorsqu'ils fournissent des services à SPAC.

## Réponse de la direction

La direction a eu l'occasion d'examiner le rapport et est d'accord avec les conclusions et les recommandations de celui-ci. Elle a également établi un Plan d'action de la gestion pour aborder ces recommandations.

## Recommandations et plan d'action de gestion

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint des Services immobiliers devrait s'assurer que les processus et les procédures liés à la gestion des dépenses pour les contrats BI-1 et BI-2 se trouvant dans le Centre de documentation du Cadre de surveillance des BI-n soient élaborés, achevés et mis en œuvre.

# Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1 et 2 (phase 1 – dépenses)

## Rapport final

---

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** Initier et mener à terme les revues de la totalité des processus/procédures de surveillance spécifiques à la gestion des dépenses.

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** Mettre à jour les processus/procédures de gestion des dépenses en place ou en créer de nouveaux, selon les besoins.

**Plan d'action de la gestion 1.3 :** Faire circuler les processus/procédures provisoires pour revue et consultation à l'échelle nationale.

**Plan d'action de la gestion 1.4 :** Présenter les processus/procédures de gestion des dépenses à approuver au Comité directeur des politiques des Biens immobiliers.

**Plan d'action de la gestion 1.5 :** Programmer et présenter la formation nationale pour terminer la mise en œuvre des processus/procédures de gestion des dépenses.

**Plan d'action de la gestion 1.6 :** Fournir une direction à la région de la capitale nationale pour veiller à ce que les processus de documentation du projet, y compris les calendriers de facturation par étapes, soient mis en œuvre et documentés de façon appropriée. Formation à fournir si nécessaire.

**Recommandation 2 :** Le sous-ministre adjoint des Services immobiliers devrait s'assurer que le plan de surveillance de la qualité soit approuvé et que les résultats et les plans d'action soient présentés aux comités de surveillance des directions générales ou à la haute direction.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** Les futurs plans de surveillance de la qualité seront soumis à l'examen d'un comité de surveillance de cadres supérieurs de la Direction générale et à l'approbation du directeur général du Secteur de l'impartition stratégique. Le plan de surveillance de la qualité 2019-2020 sera présenté et approuvé d'ici mars 2019.

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** Un processus de suivi de la surveillance de la qualité sera mis en œuvre pour informer régulièrement la haute direction des progrès des activités de surveillance de la qualité.

**Plan d'action de la gestion 2.3 :** Les futurs résultats de la surveillance de la qualité et les plans d'action connexes seront soumis à un comité de surveillance de cadres supérieurs de la Direction générale pour information et commentaires. Les résultats de la surveillance de la qualité et les plans d'action connexes pour 2018-2019 seront présentés d'ici juillet 2019.

## Introduction

---

1. La présente mission figure dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2017-2020 de SPAC.
2. À titre d'expert du gouvernement du Canada dans le domaine immobilier, SPAC gère un portefeuille important et diversifié à l'échelle du pays. SPAC doit ainsi veiller à offrir des services d'entretien des immeubles, notamment des services d'exploitation, d'entretien et de gestion de l'ensemble des systèmes mécaniques et électriques ainsi que des éléments architecturaux de ses installations et de ses immeubles.
3. Au milieu des années 1990, en réponse à plusieurs défis tels qu'une réduction budgétaire, des objectifs de réduction des examens des programmes et d'autres initiatives de réforme, SPAC a choisi de mettre l'accent sur son rôle stratégique consultatif et son rôle de gestion des services, tout en définissant une méthode à efficacité accrue pour la prestation de services opérationnels quotidiens. Depuis 1998, grâce à la première génération de mécanismes d'approvisionnement (connus alors sous le nom de « contrats portant sur les autres formes de prestation de services [AFPS] »), SPAC s'est progressivement éloigné de la prestation quotidienne de services de gestion immobilière et de services de réalisation de projets dans les biens appartenant à l'État afin de se concentrer davantage sur les aspects stratégiques de ses activités. De nombreux audits sur la deuxième génération de contrats portant sur les autres formes de prestation de services ont joué un rôle de premier plan dans la création de la troisième génération de mécanismes de passation de contrats.
4. Les audits des contrats importants de prestation de services précédents de SPAC, soit les autres formes de prestation de services, ont cerné plusieurs préoccupations, dont les suivantes : une imputation de frais inadéquate à SPAC pour plusieurs secteurs et services, des recommandations d'audits internes partiellement mises en œuvre et un besoin d'améliorer le régime de surveillance.
5. En réponse aux recommandations issues des divers audits et des divers examens effectués au cours des dernières années, le gouvernement a apporté certaines améliorations afin de renforcer la gestion et le contrôle des contrats de gestion des Services immobiliers. Ces améliorations touchent notamment le cadre de surveillance, l'élaboration et l'utilisation d'outils pour veiller à ce que les obligations contractuelles soient satisfaites, la mise en œuvre d'un régime de prestation de services liés, et le recours à des activités de surveillance et de formation pour assurer l'uniformité dans l'ensemble des régions.
6. Ces améliorations sont comprises dans les contrats de troisième génération qui sont actuellement constitués de deux mécanismes : 1) des services de gestion des immeubles et de réalisation de projets; 2) une gestion des immeubles dans le Secteur de la capitale nationale et des services de prestation de projets connus comme BI-1 et BI-2, respectivement.



**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

7. En mai 2013, SPAC a attribué le contrat Biens immobiliers 2 (BI-2) pour les services de gestion des immeubles à Brookfield Johnson Controls. Ce contrat comprend la prestation de services immobiliers comme la gestion des immeubles, la réalisation de projets et des services facultatifs pour le complexe Carling, le pré Tunney et l'édifice Graham Spry, tous situés dans le Secteur de la capitale nationale et appartenant à l'État. Le BI-2 a été mis en œuvre d'abord en raison de l'expiration d'un contrat précédent. La date de début des opérations du contrat était le 15 août 2013, au complexe Carling.
8. En novembre 2014, SPAC a annoncé l'attribution des contrats BI-1 à Brookfield Johnson Controls qui devient ainsi responsable d'offrir des services immobiliers divers et de gérer environ 3 800 immeubles et biens appartenant à l'État et loués par l'État partout au Canada. Le BI-1 est composé de six (6) contrats, chacun correspondant à une région de SPAC, dont un exclusivement pour le secteur de la capitale nationale, en raison de la quantité importante d'édifices. La date de début des opérations était le 1<sup>er</sup> avril 2015.
9. Selon l'examen de la documentation dans le cadre de la phase de planification de l'audit, les dépenses totales dans le cadre des contrats BI-1 depuis leur date d'entrée en vigueur du 31 mars 2018, étaient d'environ 1,789 milliard de dollars, tandis que les dépenses totales du contrat BI-2 depuis sa date d'entrée en vigueur du 31 mars 2017 étaient d'environ 429 millions de dollars. Il n'a pas été possible d'obtenir des renseignements sur les dépenses du contrat de BI-2 jusqu'au 31 mars 2018, car le relevé des coûts vérifié de BI-2 pour l'exercice 2017-2018 ne sera disponible qu'à la fin du troisième trimestre de l'exercice 2018-2019.
10. Les contrats BI-1 comprennent les immeubles loués et appartenant à l'État dont le gardien est SPAC ou un autre ministère du gouvernement. La majorité des dépenses BI-1, soit environ 98 % des dépenses totales pour l'exercice 2016-2017, sont attribuées à des immeubles appartenant à l'État. Le Secteur de la capitale nationale comprend la majorité des dépenses, soit environ 51 % des dépenses totales BI-1 pour l'exercice 2016-2017.
11. Un cadre de surveillance appelé Cadre de surveillance des BI-n a été introduit le 22 avril 2016, et il a été conçu pour assurer la gestion efficace et uniforme des contrats BI-1 et BI-2, ainsi que de celle de tout contrat futur d'une taille comparable. Le cadre était basé sur le Community of Sponsoring Organizations (COSO) de Treadway Commission framework, qui est un cadre de contrôle interne souvent utilisé.
12. Le Cadre de surveillance des BI-n comprend plusieurs éléments, comme le leadership et l'orientation, la gestion des risques, la supervision et la surveillance de la qualité. Il s'applique à l'échelle de tous les secteurs des Services immobiliers et de toutes les régions, et sa mise en œuvre efficace est une responsabilité conjointe entre les Services immobiliers et les régions. Le Secteur de sélection stratégique des fournisseurs des Services immobiliers assume une responsabilité nationale pour la surveillance de BI-1 et BI-2. Le Secteur de sélection stratégique des fournisseurs a élaboré la mise en œuvre du cadre de surveillance des contrats BI-n et le facilite. Il

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

agit à titre d'intégrateur pour toutes les activités de surveillance concernant les contrats BI-1 et BI-2.

13. Dans le cadre de leur rôle de prestation de services, les Services immobiliers s'articulent autour de sept (7) secteurs de service, chacun fournissant divers services à SPAC et aux autres ministères du gouvernement. Les contrats BI-1 et BI-2 actuels comportent des services qui touchent à tous les secteurs de service. Les sept (7) secteurs de service sont les suivants : la Gestion des biens d'infrastructure, les Services immobiliers, les Services de gestion des biens et du portefeuille, les Services techniques, les Services de gestion des installations et des immeubles, les Services de gestion de projet et les Services de solutions en milieu de travail.
14. Les systèmes d'information clés liés aux dépenses BI-1 et BI-2 comprennent le Système des autres formes de prestation de services et le système financier SIGMA de SPAC. Les renseignements sur la passation de contrats et les dépenses sont saisis et maintenus par l'entrepreneur dans le système des autres formes de prestation de services, bien que celui soit détenu par SPAC, qui y a accès.

## Objet de l'audit

---

15. L'objectif du présent audit était d'évaluer si les processus et les activités de contrôle opérationnel sur les dépenses dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2 étaient conçus et mis en œuvre comme prévu.
16. Au cours de la phase de planification, des réunions ont eu lieu avec des intervenants clés du Secteur de sélection stratégique des fournisseurs des Services immobiliers, afin de mieux comprendre l'administration et la surveillance des dépenses dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2. La documentation pertinente a été examinée, comme le Cadre de surveillance des BI-n, le Centre de documentation du Cadre de surveillance des BI-n et les procédures auxquelles il faut référence, les missions antérieures connexes, le mandat du comité de surveillance, les documents fournis par les fonctions de surveillance et les renseignements financiers liés aux dépenses. Une approche axée sur le risque a servi à établir les objectifs, la portée et l'approche utilisés dans la présente mission d'audit.
17. L'audit a évalué les contrôles clés des dépenses visant la période du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 30 septembre 2017 pour l'ensemble des six régions. Toutefois, une documentation supplémentaire allant jusqu'à juillet 2018 a été examinée en vue d'avoir une compréhension approfondie de certaines activités.
18. Des éléments ont été inclus à la portée en fonction de l'analyse des données sur les dépenses pour l'exercice 2016-2017. Les dépenses pour les services fournis pour les immeubles loués et ceux appartenant à l'État ont été ajoutées à la portée de la présente mission.

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

19. La portée de l'audit a mis l'accent sur les contrôles internes quotidiens de SPAC liés à la gestion des dépenses dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2. Les six régions (Atlantique, Québec, capitale nationale, Ontario, Ouest et Pacifique) avaient la responsabilité de gérer des dépenses dans le cadre du contrat BI-1, tandis que le contrat BI-2 couvrait un secteur de la capitale nationale.
20. Un échantillon de 74 factures a été choisi, aux fins d'une mise à l'essai, à partir d'une population de 1024 factures enregistrées dans le Système de gestion des autres formes de prestation de services. Des questionnaires et des demandes de documents ont été envoyés à des employés clés dans les régions. Les opérations du fournisseur de services n'ont pas été vérifiées.
21. La gouvernance et la gestion des risques ont été examinées à un haut niveau au cours de la phase de planification de l'audit et les constatations ont été documentées dans une lettre de recommandations.
22. La section « Au sujet de l'audit » qui se trouve à la fin du présent rapport comporte de plus amples renseignements sur l'objectif, la portée, la méthode et les critères de l'audit.

## Énoncé de conformité

---

23. L'audit est conforme aux Normes relatives à l'audit interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du Programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.
24. Des procédures d'audit suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour appuyer l'exactitude des constatations et des conclusions énoncées dans le présent rapport et fournir une assurance de niveau d'audit. Les constatations et les conclusions sont axées sur la comparaison des conditions, comme elles existaient à l'époque, par rapport à des critères d'audit prédéterminés qui ont été acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions ne s'appliquent qu'à l'entité examinée ainsi qu'à la portée et la période couvertes par l'audit.

## Constatations

---

25. Les constatations découlant de l'audit ont été élaborées grâce à un processus de comparaison des critères (le bon état) avec l'état (l'état actuel). Les observations suivantes peuvent indiquer un rendement satisfaisant, où l'état remplit les critères, ou bien elles peuvent indiquer des points à améliorer, où il y a eu une différence entre l'état et les critères.

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

Des processus et des procédures documentés existent de façon générale, mais certains ont besoin d'être achevés et mis en œuvre.

26. Les processus et les procédures fournissent une autorité de référence aux employés pour la bonne administration des contrats BI-1 et BI-2. Des processus et des procédures bien élaborés contribuent à une gestion efficace des contrats.
27. Il est prévu que les processus et les procédures liés à la gestion des dépenses dans le cadre des contrats de BI-1 et de BI-2 ont été élaborés et communiqués aux intervenants pertinents.
28. Il a été indiqué que le Centre de documentation du Cadre de surveillance des BI-n était la source principale de référence pour les processus et les procédures du Secteur de sélection stratégique des fournisseurs des Services immobiliers. Les procédures et les processus cernés dans ce centre ont été examinés.
29. Il a été constaté que certains processus et certaines procédures n'ont pas encore été créés, comme la réconciliation de l'information entre les systèmes financiers, ainsi que l'acceptation et la réconciliation des états des coûts vérifiés. De plus, certaines des procédures et certains des documents d'orientation dans le Centre de documentation du Cadre de surveillance des BI-n n'ont pas été achevés et ne représentent que des ébauches.
30. Il a été confirmé que le Centre de documentation du Cadre de surveillance des BI-n a été communiqué aux employés et qu'il leur est accessible.
31. De manière générale, il a été constaté que, de manière générale, les processus et les procédures documentés existaient et qu'ils définissaient la manière dont les activités de BI-1 et de BI-2 se sont déroulées. Il a également été indiqué que les processus et les procédures ont été communiqués aux employés et qu'ils leur sont accessibles.
32. Des procédures élaborées et mises en œuvre de manière adéquate jouent un rôle clé pour appuyer l'efficacité des contrôles internes en permettant à SPAC d'appliquer des normes et des pratiques uniformes à l'échelle de toutes les régions pour la gestion de ses dépenses.

Les contrôles clés sont conçus et mis en œuvre, mais ils doivent être renforcés.

33. Les contrôles correspondent aux mesures prises par la direction ou d'autres parties pour gérer les risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs fixés. L'objectif consiste à administrer les dépenses liées aux contrats de BI-1 et de BI-2 de manière adéquate. Cet objectif consiste à s'assurer que SPAC paie le juste montant pour les services reçus, ainsi que les montants payés conformément aux termes du contrat. Dans le cadre de l'audit, les contrôles de gestion du projet et des dépenses liés à la facturation et aux paiements au rendement ont été examinés.

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

**Contrôles de gestion de projet**

34. Le Système national de gestion de projet représente une méthodologie appliquée aux activités de gestion de projet en vue de l'établissement de pratiques efficaces, efficaces et normalisées de gestion de projet et en vue de leur maintien. Les Services immobiliers devaient suivre le Système national de gestion de projet pour tous les projets, comme décrit dans la politique ministérielle sur le Système national de gestion de projet. Cette exigence comprend des projets dont l'exécution est confiée à un entrepreneur, conformément à la ligne directrice émise à l'automne 2017 par le Centre d'expertise national de gestion de projet de SPAC. Les entrepreneurs de SPAC ne sont pas obligés de respecter le Système national de gestion de projet lorsqu'ils lui fournissent des services.
35. Il était prévu que l'exigence de suivre le Système national de gestion de projet ait été communiquée et que la méthodologie ait été suivie par les Services immobiliers pour l'exécution des contrats de BI-1 et de BI-2.
36. Il a été signalé que certaines des exigences par rapport aux points de contrôle du Système national de gestion de projet et aux résultats attendus pour l'exécution de projets par l'entrepreneur dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2 n'ont pas été bien comprises. Ainsi, le Système national de gestion de projet n'était pas utilisé au début des contrats.
37. Nous avons également été signalés que le Centre d'expertise national de la gestion de projet avait expliqué ces exigences au cours de l'automne 2017 et, en vue de les communiquer de manière formelle, des efforts étaient entrepris pour officiellement mettre à jour une ligne directrice sur le Système national de gestion de projet. Le centre a également indiqué qu'il y aura, à l'avenir, une surveillance de la conformité par rapport au Système national de gestion de projet et qu'elle comprendrait un examen de la conformité à cette exigence.
38. L'application du Système national de gestion de projet par les Services immobiliers au cours des activités de gestion de projet est importante pour veiller à une gestion de projets qui maximise la probabilité d'une exécution de projet réussie en termes de portée, de temps et de budget.

**Contrôles d'autorisation de travail**

39. Une autorisation de travail est un outil utilisé pour autoriser l'entrepreneur à débiter les travaux sur une base « au fur et à mesure », à l'intérieur d'une contrainte supérieure déterminée de coûts de travaux et conformément aux conditions du contrat. L'entrepreneur ne doit commencer aucun travail avant d'avoir reçu une telle autorisation de SPAC, ce qui permet de s'assurer que seulement les travaux admissibles sont effectués.

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

40. Il était prévu que les Services immobiliers mettent en œuvre et appliquent de manière cohérente un processus d'autorisation de travail pour veiller à ce que les services de gestion immobilière, les services d'exécution de projet et les services supplémentaires fournis par l'entrepreneur soient fournis uniquement pour des services et des montants autorisés. En particulier, il était prévu que les autorisations de travail soient cohérentes avec les exigences cernées dans le processus de planification et qu'elles soient approuvées adéquatement.
41. Des rapports ont été fournis sur toutes les factures émises par le fournisseur de services BI-1 et BI-2 pour les exercices 2016-2017 et 2017-2018 et 74 de ces factures ont été choisies au hasard et de manière subjective à partir de toutes les régions, aux fins d'un examen détaillé. Cette sélection comprend un échantillon aléatoire de 63 factures de valeur positive, avec un intervalle de confiance de 90 % et une marge d'erreur de 10 %, ainsi qu'une sélection subjective de 11 factures basée sur l'importance relative du jugement professionnel.
42. Pour 15 des 74 échantillons, il a été constaté que les autorisations de travail ne pouvaient s'appliquer, soit parce qu'elles visaient des services non identifiés par les processus ministériels, soit parce que les mêmes autorisations de travail s'appliquaient à plus d'un échantillon. Parmi les 59 autorisations de travail restantes qui s'appliquent, 58 étaient conformes aux documents de planification prévus, tels que des programmes de projets, ou au plan d'opérations, d'entretien et de services publics le plus récemment accepté (le cas échéant), dont les coûts estimés correspondent aux documents de planification pertinents.
43. Pour six des 74 échantillons, la mise à l'essai de la délégation de pouvoir a été jugée non applicable, car les mêmes autorisations de travail s'appliquaient à plus d'un échantillon. Parmi les 68 autres autorisations de travail applicables, 57 étaient approuvées de manière adéquate. Des erreurs ont été constatées ou bien la délégation n'a pu être confirmée par des formulaires de délégation d'autorisation appropriés pour 11 échantillons.
44. Il a été conclu que les processus d'autorisations de travail étaient en place et qu'ils étaient généralement appliqués de manière cohérente à l'échelle des régions pour assurer l'autorisation adéquate des travaux liés aux contrats BI-1 et BI-2.
45. Une application conforme de ces processus est nécessaire pour veiller à ce que les services fournis soient demandés auprès de SPAC et pour s'assurer que celui-ci les approuve avant le début des travaux.

**Contrôle de dépenses de facturation et de paiement**

46. L'entrepreneur des biens immobiliers produit une facture aux fins de paiement à l'attention des Services immobiliers sur une base mensuelle et annuelle. Le processus de certification des factures est composé de montants facturés qui sont examinés pour en déterminer l'exactitude et l'admissibilité, puis qui sont approuvés. Un paiement est émis par une saisie dans le système financier de SPAC.

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

47. Des rapports sur la facturation des projets à titre de preuve d'un examen de l'exactitude et de l'admissibilité des dépenses, étaient prévus. Ces rapports comporteraient une ventilation détaillée des coûts de projets et des calendriers de facturation d'étape dans le dossier. Une approbation adéquate de chaque facture était également attendue, pour servir de preuve supplémentaire de l'exactitude et de l'admissibilité de la dépense.
48. Pour confirmer l'existence et le fonctionnement de contrôles, ainsi que le bon versement de paiements, il était prévu que chaque facture soumise par l'entrepreneur soit enregistrée correctement dans le Système de gestion des autres formes de prestation de services et dans SIGMA. La gestion des autres formes de prestation de services représente un dépôt de données saisi et soumis électroniquement par l'entrepreneur. SIGMA est le système ministériel de renseignements contractuels et de renseignements sur les paiements qui héberge les données sur les dépenses des contrats BI-1 et BI-2.
49. En dernier lieu, en vue de confirmer que le travail payé était autorisé selon le processus d'autorisation de travail, il était prévu que seulement le travail autorisé et les factures connexes étaient payés.
50. Grâce au même échantillon de 74 factures, il a été constaté que les preuves étaient suffisantes pour appuyer la conclusion que les rapports détaillés de la facturation de projet étaient examinés avant le paiement. Il a été indiqué que ces rapports étaient examinés par le gestionnaire approprié pour 25 des 27 factures applicables.
51. Il y avait une incohérence par rapport à l'examen des calendriers de facturation d'étape. Les calendriers de facturation d'étape étaient au dossier pour 53 des 66 factures choisies applicables. Deux (2) demandes de suivi ont été soumises, mais il n'a pas été possible d'obtenir un calendrier de facturation d'étape pour 13 des factures choisies, dont 12 étaient pour la même région.
52. La documentation a été examinée pour déterminer si les factures étaient adéquatement approuvées par une personne dotée d'un pouvoir délégué et si les calendriers de facturation d'étape et les rapports détaillés de la facturation de projet étaient au dossier. Il a été conclu que les approbations étaient adéquates pour les 74 factures BI-1 et BI-2.
53. Pour chaque facture choisie, les bons renseignements avaient été saisis dans le Système de gestion des autres formes de prestation de services et dans SIGMA. Les données présentées dans chaque système étaient exactes et bien documentées.
54. Enfin, les montants des coûts et des frais autorisés ont été rapprochés aux autorisations de travail pour les factures afin de déterminer si des paiements ont été versés pour des montants autorisés seulement. Il a été constaté que tous les montants de travail facturés étaient autorisés par une autorisation de travail approuvée, sauf dans le cas d'un échantillon.

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

55. Il existe des contrôles sur l'administration des dépenses dont le but général est d'aider au paiement des factures BI-1 et BI-2. De manière générale, les montants payés étaient destinés expressément aux services fournis et autorisés, et reflétaient les coûts réels engendrés par le fournisseur de services.
56. Une application uniforme de ces processus est nécessaire pour assurer une prestation de service exacte et bien facturée par l'entrepreneur.

**Contrôle des dépenses pour les paiements liés au rendement**

57. La mesure du rendement permet à la direction d'inciter l'entrepreneur immobilier à atteindre les objectifs principaux. Des indicateurs de rendement clés conservateurs sont utilisés pour mesurer le progrès au fil du temps et pour évaluer le rendement par rapport aux cibles, ainsi que pour permettre de cerner des secteurs qui demandent une attention accrue.
58. Les conditions des contrats de BI-1 et de BI-2 ont indiqué que les frais de l'entrepreneur sont seulement payables pour chaque facture au pourcentage convenu dans chaque contrat (75 % pour BI-1 et 85 % pour BI-2). Les autres frais sont enregistrés sur une ligne séparée et sont retenus, puis payés seulement lorsque l'entrepreneur immobilier atteint le résultat de fin d'exercice voulu au niveau des indicateurs de rendement clés.
59. Les Services immobiliers devaient retenir un pourcentage des frais de l'entrepreneur lors des paiements de factures tout au long de l'exercice. Ils devaient également élaborer des indicateurs de rendement clés pour mesurer son progrès et sa réussite et les examiner et les approuver au début de l'exercice. Ces indicateurs devaient être suivis au cours de l'exercice. De plus, le rendement par rapport aux indicateurs devait être mesuré à la fin de l'exercice. Enfin, il fallait réconcilier et approuver les factures de fin d'exercice liées aux paiements avant de libérer les frais retenus.
60. En utilisant le même échantillon de 74 factures, on a mis à l'essai la retenue adéquate des frais de l'entrepreneur au cours de l'exercice. On a constaté que toutes les factures pertinentes comprenaient les frais appropriés et les retenues de frais et qu'elles les désignaient clairement en fonction du type de facture; ils étaient également approuvés par l'approbateur adéquat en vertu de l'article 34.
61. On a aussi déterminé que les indicateurs étaient fixés au début de l'exercice et qu'ils étaient validés pour par une autorité appropriée dans chaque région à la fin de l'exercice.
62. Bien que des preuves de surveillance des indicateurs au cours des réunions mensuelles aient été fournies par cinq régions, deux n'en ont fourni aucune et la conformité n'a pas pu être évaluée.



**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

63. Les factures de fin d'exercice produites par l'entrepreneur demandant le versement des frais retenus au cours de l'exercice ont été soumises après la validation par SPAC des résultats des indicateurs de rendement clé.
64. Il a également été indiqué que trois régions effectuaient des réconciliations entre les frais retenus au cours de l'exercice et les frais facturés après l'approbation des indicateurs à la fin de l'exercice. Toutes les factures ont été approuvées de manière adéquate.
65. Il a été conclu que la libération des montants liés au rendement est appuyée par une évaluation adéquate du rendement du fournisseur de service, qu'elle est correctement approuvée et qu'elle respecte les contrats.
66. Un processus de gestion du rendement bien mis en œuvre est essentiel pour s'assurer que le gouvernement tire profit de ses transactions avec l'entrepreneur immobilier et qu'il obtient les résultats attendus en l'incitant à s'assurer de l'atteinte des objectifs clés.

Des activités de surveillance au niveau opérationnel sont effectuées, mais l'établissement de rapports pour la haute direction pourrait être amélioré.

67. Les mécanismes de surveillance et d'établissement de rapports soutiennent l'observation et la collecte de preuves tangibles qui démontrent que les objectifs sont en cours d'être réalisés et que les résultats souhaités sont atteints.
68. Les Services immobiliers devraient concevoir et mettre en œuvre des mécanismes pour surveiller l'exactitude financière et la qualité technique des services fournis par l'entrepreneur et établir des rapports à ce sujet. Il devrait également y avoir des mécanismes pour surveiller la conformité de SPAC aux politiques, processus et procédures internes et l'administration de ses dépenses dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2. Il est prévu que le plan serait approuvé par les organismes de surveillance et que les résultats seraient également déclarés.
69. Il a été constaté que les Services immobiliers ont conçu un cadre de surveillance qui comprenait les éléments énumérés ci-dessous :
- une surveillance de la qualité du système de gestion de qualité de l'entrepreneur et de sa conformité aux conditions des contrats BI-1 et BI-2. Ces missions ont examiné les aspects techniques et administratifs du système de gestion de la qualité de l'entrepreneur. Il n'y avait pas de volume ou de fréquence prescrits dans le cadre pour de telles missions. Le contrat permet également aux Services immobiliers d'examiner le rendement de l'entrepreneur par rapport aux attentes en matière d'approvisionnement au moyen de missions de surveillance de la qualité approfondies;
  - une surveillance de la conformité des employés de SPAC par rapport à l'application cohérente des processus et des procédures internes de SPAC. Il

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

n'y avait pas de volume ou de fréquence prescrits dans le cadre pour de telles missions;

- une surveillance de la qualité financière, afin de fournir une assurance raisonnable que les coûts et les frais, dont les coûts de main-d'œuvre, réclamés par l'entrepreneur pour la gestion immobilière et les services d'exécution de projet respectaient les contrats BI-1 et BI-2. La fréquence prévue pour de telles missions était un examen trimestriel des transactions de services d'exécution de projet et un examen mensuel des transactions de gestion immobilière.

70. **Planification** : Il a été observé que le Centre d'expertise de la surveillance de la qualité des Services immobiliers a élaboré un plan annuel comprenant toutes les missions de surveillance de la qualité de l'entrepreneur, de conformité et de qualité financière. Les plans de 2016-2017 et de 2017-2018 n'avaient pas été approuvés par la haute direction ou un organisme de surveillance quelconque. Bien que les activités et les missions de surveillances indiquées dans les plans annuels aient eu lieu, les plans avaient indiqué plusieurs missions planifiées ou proposées qui n'ont finalement pas été réalisées selon les échéanciers suggérés.
71. **Réalisation – Surveillance de la qualité de l'entrepreneur** : Il a été constaté que SPAC a réalisé des missions de surveillance de la qualité de l'entrepreneur axées sur la qualité du système de gestion de l'entrepreneur et sur sa conformité aux exigences du contrat. Ces missions ont été réalisées par le centre d'expertise de la surveillance de la qualité qui a été appuyé par les employés de la surveillance de la qualité provenant des régions.
72. Les activités de surveillance de la qualité liées à la conformité de l'entrepreneur avaient efficacement cerné les cas de non-conformité financière et opérationnelle de l'entrepreneur par rapport aux conditions des contrats BI-1 et BI-2.
73. De manière générale, les missions avaient permis de constater que l'entrepreneur respectait les exigences prévues. Des exceptions, des cas de non-conformité et des possibilités d'amélioration mineures ont été cernés.
74. Une mission a été réalisée au cours de l'exercice 2017-2018 pour examiner la manière dont l'entrepreneur avait géré les cas de non-conformité et, dans l'ensemble, il a été conclu que la gestion de l'entrepreneur était adéquate. Des exceptions mineures ont également été signalées aux autorités techniques, qui détiennent le pouvoir de décider sur le plan d'action approprié pour les régler.
75. Une mission approfondie de surveillance de la qualité a été effectuée au cours de l'été 2018 pour examiner le rendement de l'entrepreneur concernant les attentes en matière d'approvisionnement. Il a été signalé que les missions de surveillance de la qualité financière avaient cerné quelques cas de non-respect par l'entrepreneur de sa propre politique de sous-traitance dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2. Aucune preuve n'indique que ces constatations ont été communiquées à la haute direction.

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

76. Les contrats BI-1 et BI-2 prévoient des attentes selon lesquelles l'entrepreneur peut faire appel à des pratiques de sous-traitance qui sont accessibles, ouvertes, équitables et transparentes, qui offrent des possibilités de participation pour l'industrie, y compris pour les petites et moyennes entreprises, et qui donnent lieu à un appel d'offres concurrentiel pour les contrats de sous-traitance. Toutefois, les contrats ne prescrivent et ne dictent pas la manière dont l'entrepreneur réalise ces attentes.
77. **Réalisation – Surveillance de la conformité** Il a été déterminé qu'une mission a été réalisée pour évaluer la conformité des employés de SPAC aux processus et procédures de leur ministère au cours de la période vérifiée. La mission a évalué la conformité régionale avec la directive de délégation de pouvoir administratif BI-n. Les constatations étaient généralement positives, à quelques exceptions mineures près. Aucune constatation n'a été considérée comme assez importante pour exiger un plan d'action.
78. **Réalisation – Surveillance de la qualité financière** : Il a été constaté que les missions de surveillance de la qualité financière liées aux services de gestion immobilière et d'exécution de projet étaient effectuées par l'Unité de surveillance de la qualité financière des Services immobiliers.
79. La fréquence visée pour l'examen mensuel des échantillons de transactions de gestion immobilière était constamment respectée. Il a également été constaté que la fréquence visée d'échantillons trimestriels de transactions de services d'exécution de projets n'était pas respectée de manière constante pour la période examinée.
80. Les constatations de surveillance financière comprennent les frais de paiement en retard facturés à SPAC à titre de coûts admissibles (la majorité des cas étaient détectés et annulés par l'entrepreneur avant que les audits les détectent), les cas de montants d'ordres de travail ou de commandes d'achat plus faibles que les montants des factures des fournisseurs, les cas de coûts soumis qui n'ont pas été encourus au cours du mois au cours duquel ils ont été soumis, le traitement incorrect des charges réparties au prorata, l'affectation de coûts au mauvais portefeuille et une méthodologie d'affectation incohérente pour les coûts de main-d'œuvre généraux directs.
81. L'Unité de surveillance de la qualité financière a également indiqué les cas de facturation de frais administratifs par le sous-traitant à l'entrepreneur qui étaient non-conformes au contrat et de coûts de main-d'œuvre directs qui étaient non-conformes aux taux de l'industrie.
82. L'identification de frais de retard facturés à SPAC était le résultat de paiements en retard de l'entrepreneur à ses fournisseurs. À titre d'exemple, les audits des services de gestion immobilière ont décelé plusieurs cas de paiements retard pour des services publics.
83. Bien que les contrats BI-1 ne comportent pas d'attentes claires par rapport aux échéances de l'entrepreneur et à la ponctualité des paiements à ses sous-traitants, il est sous-entendu qu'il respectera les conditions décrites entre l'entrepreneur et ses sous-traitants dans les documents contractuels. Le contrat BI-2 décrit certaines

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

attentes concernant la ponctualité des paiements aux fournisseurs et aux sous-traitants dans le contexte de la gestion des dépenses. Les contrats BI-1 et BI-2 stipulent que le gouvernement du Canada n'est pas responsable des sous-traitants. L'entrepreneur est responsable du paiement aux sous-traitants pour toute partie du travail qu'ils effectuent.

84. Bien que l'entrepreneur immobilier ne soit pas un agent de SPAC, la ponctualité des paiements aux sous-traitants par l'entrepreneur peut avoir une influence sur la réputation du ministère. Il est important que les Services immobiliers continuent d'utiliser leurs mécanismes de surveillance pour s'assurer de l'absence de toute difficulté systématique par rapport à la ponctualité des paiements aux sous-traitants.
85. **Communication** : Les résultats des missions de surveillance de la qualité de l'entrepreneur ont été partagés avec ce dernier et les autorités techniques de SPAC responsables d'aborder les constatations dans leurs régions respectives. Toutefois, ces résultats n'ont été communiqués avec aucun cadre supérieur ou organisme de surveillance.
86. Les résultats régionaux des missions de surveillance de la conformité ont été communiqués à l'autorité technique. Il n'existe aucun mécanisme pour faire un compte rendu des plans d'action et les surveiller en vue d'aborder les écarts de rendement ou de conformité. Les résultats de ces missions n'ont pas été communiqués à un cadre supérieur ou un organisme de surveillance quelconque.
87. Il a été constaté que les coûts et les frais de surveillance de la qualité financière étaient surtout communiqués aux organismes d'autorité technique responsables de gérer le travail dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2 dans leurs régions respectives. Toutefois, ces résultats n'avaient également pas été communiqués à un cadre supérieur ou un organisme de surveillance quelconque.
88. En conclusion, des mécanismes sont en place pour surveiller le rendement de l'entrepreneur et des employés de SPAC. Des possibilités d'amélioration qui sont associées à l'élaboration de plans d'action pour les constatations liées aux employés de SPAC et pour l'établissement de rapports et la surveillance pour la haute direction ont été indiquées.
89. Les activités d'établissement de rapports et de surveillance appuient la direction en s'assurant que les dépenses dans le cadre des contrats de BI-1 et BI-2 sont gérées de manière à faciliter l'amélioration continue. L'élaboration de plans d'action et la surveillance de la mise en œuvre contribuent à l'amélioration continue. L'établissement régulier de rapports des résultats pour les organismes de surveillance et la haute direction fournit une occasion d'exercer de la surveillance et de fournir des conseils stratégiques pour assurer une amélioration continue.

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

Les données des systèmes d'information de SPAC qui sont liées aux dépenses BI-1 et BI-2 sont exactes et complètes.

90. SIGMA est le système ministériel de renseignements contractuels et de renseignements sur les paiements qui héberge les données sur les dépenses des contrats BI-1 et BI-2. Le Système de gestion des autres formes de prestation de services est un registre de données qui sont saisies et soumises électroniquement par l'entrepreneur. Les montants totaux facturés sont saisis dans les deux systèmes.
91. SIGMA et le Système de gestion des autres formes de prestation de services devaient comprendre des renseignements complets et exacts et les montants saisis devaient être comparés et réconciliés régulièrement.
92. Le même échantillon de 74 factures a permis de constater que les renseignements financiers étaient saisis de manière cohérente et exacte dans les deux systèmes pour l'ensemble de ces factures applicables.
93. Quinze factures supplémentaires ont été examinées pour déterminer si des réconciliations étaient effectuées entre les montants facturés et les montants enregistrés dans SIGMA et le Système de gestion des autres formes de prestation de services. Il a été indiqué que les activités de réconciliation étaient réalisées et que les résultats étaient enregistrés et suivis pour toutes les quinze factures. Également, aucune procédure documentée pour la réconciliation des montants de dépenses entre les systèmes financiers n'a été constatée.
94. L'exactitude des données dans les systèmes d'information est essentielle pour assurer une saine gestion des fonds publics, vu que des renseignements exacts sur les dépenses permettent à la direction de suivre et de superviser les dépenses et de prendre des décisions éclairées pour appuyer une exécution de projet réussie.

## Conclusion

---

95. De manière générale, il a été constaté que les processus et les activités de contrôle opérationnel retenus aux fins d'examen étaient conçus et respectés. Les résultats de l'audit ont indiqué que l'administration financière de BI-1 et BI-2 est adéquate. Il existe toutefois des possibilités de nouvelles améliorations.
96. Des processus et des procédures documentés définissant la manière de réaliser les activités de dépenses BI-1 et BI-2 ont été cernés. Ils étaient documentés dans le Centre de documentation du Cadre de surveillance des BI-n qui a été communiqué aux employés et qui leur est accessible.
97. Il a été noté que plusieurs contrôles clés des dépenses BI-1 et BI-2 étaient conçus et mis en œuvre, mais qu'ils pourraient être améliorés.

**Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1  
et 2 (phase 1 – dépenses)  
Rapport final**

---

98. Il a été appris que l'exigence selon laquelle les Services immobiliers devaient utiliser le Système national de gestion de projet pour les contrats BI-1 et BI-2 n'avait pas été bien comprise lors de la mise en œuvre des contrats. Cette exigence a été précisée à l'automne 2017 et des efforts sont entrepris pour la communiquer de manière officielle. Une surveillance de la conformité est prévue à suite de la mise en œuvre. Les entrepreneurs de SPAC ne sont pas obligés de respecter le Système national de gestion de projet lorsqu'ils lui fournissent des services.
99. Il a été constaté qu'il y avait des contrôles sur les autorisations de travail et qu'ils étaient appliqués de manière uniforme à l'échelle de toutes les régions. Ces contrôles assuraient l'administration adéquate des dépenses liées aux contrats BI-1 et BI-2.
100. Des contrôles sur la gestion des dépenses qui appuient le paiement des factures BI-1 et BI-2 existent et fonctionnent comme prévu. En général, les montants payés par SPAC étaient prévus pour des services fournis et reflétaient les coûts réels.
101. Il a été constaté que les Services immobiliers avaient retenu des frais de manière adéquate au cours de l'exercice et qu'ils avaient élaboré des indicateurs de rendement clés pour mesurer le progrès au cours de cette période. Les indicateurs de rendement clés étaient surveillés au cours de l'exercice et évalués à la fin de celui-ci, avant que les frais ne soient libérés à l'entrepreneur.
102. Les anciennes activités financières et activités de surveillance de la qualité effectuées dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2 étaient conçues et mises en œuvre dans les régions. Les Services immobiliers emploient des mécanismes d'établissement de rapports et de surveillance par rapport à la qualité financière et technique des services fournis par l'entrepreneur du point de vue opérationnel. Une occasion ratée d'amélioration continue a également été observée par rapport à la communication de résultats des activités de surveillance, l'approbation, la couverture et l'exécution complète du rapport annuel du plan de surveillance de la qualité. Ceci comprend également la surveillance et la résolution des constatations internes en matière de conformité.
103. Les données des systèmes d'information de SPAC qui sont liées aux dépenses BI-1 et BI-2 sont exactes et complètes. Il a été constaté que les montants facturés étaient enregistrés correctement dans SIGMA et le Système de gestion des autres formes de prestation de services, les activités de réconciliation étaient effectuées et les résultats étaient enregistrés et suivis selon le besoin. Aucune procédure documentée pour la réconciliation des montants de dépenses entre les systèmes financiers n'a été observée.

## Réponse de la direction

---

La direction a eu l'occasion d'examiner le rapport et est d'accord avec les conclusions et les recommandations de celui-ci. Elle a également établi un Plan d'action de gestion pour donner suite à ces recommandations.

## Recommandations et plan d'action de gestion

---

**Recommandation 1 :** Le sous-ministre adjoint des Services immobiliers devrait s'assurer que les processus et les procédures liés à la gestion des dépenses pour les contrats BI-1 et BI-2 se trouvant dans le Centre de documentation du Cadre de surveillance des BI-n soient élaborés, achevés et mis en œuvre.

**Plan d'action de la gestion 1.1 :** Initier et mener à terme les revues de la totalité des processus/procédures de surveillance spécifiques à la gestion des dépenses.

**Plan d'action de la gestion 1.2 :** Mettre à jour les processus/procédures de gestion des dépenses en place ou en créer de nouveaux, selon les besoins.

**Plan d'action de la gestion 1.3 :** Faire circuler les processus/procédures provisoires pour revue et consultation à l'échelle nationale.

**Plan d'action de la gestion 1.4 :** Présenter les processus/procédures de gestion des dépenses à approuver au Comité directeur des politiques des Biens immobiliers.

**Plan d'action de la gestion 1.5 :** Programmer et présenter la formation nationale pour terminer la mise en œuvre des processus/procédures de gestion des dépenses.

**Plan d'action de la gestion 1.6 :** Fournir une direction à la région de la capitale nationale pour veiller à ce que les processus de documentation du projet, y compris les calendriers de facturation par étapes, soient mis en œuvre et documentés de façon appropriée. Formation à fournir si nécessaire.

**Recommandation 2 :** Le sous-ministre adjoint des Services immobiliers devrait s'assurer que le plan de surveillance de la qualité soit approuvé et que les résultats et les plans d'action soient présentés aux comités de surveillance des directions générales ou à la haute direction.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** Les futurs plans de surveillance de la qualité seront soumis à l'examen d'un comité de surveillance de cadres supérieurs de la Direction générale et à l'approbation du directeur général du Secteur de l'impartition stratégique. Le plan de surveillance de la qualité 2019-2020 sera présenté et approuvé d'ici mars 2019.

# Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1 et 2 (phase 1 – dépenses) Rapport final

---

**Plan d'action de la gestion 2.2** : Un processus de suivi de la surveillance de la qualité sera mis en œuvre pour informer régulièrement la haute direction des progrès des activités de surveillance de la qualité.

**Plan d'action de la gestion 2.3** : Les futurs résultats de la surveillance de la qualité et les plans d'action connexes seront soumis à un comité de surveillance de cadres supérieurs de la Direction générale pour information et commentaires. Les résultats de la surveillance de la qualité et les plans d'action connexes pour 2018-2019 seront présentés d'ici juillet 2019.

## À propos de l'audit

---

### Autorisation

La présente mission a été ajoutée au Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2017-2020 de SPAC.

### Objectif

L'objectif de la présente mission était d'évaluer si les processus et les activités de contrôle opérationnel liés aux dépenses dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2 étaient conçus et mis en œuvre comme prévu.

### Portée et approche

L'audit a évalué les contrôles clés de dépenses visant la période du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 30 septembre 2017 pour l'ensemble des six régions. Toutefois, une documentation supplémentaire allant jusqu'à juillet 2018 a été examinée en vue d'avoir une compréhension approfondie de certaines activités.

La portée de l'audit a mis l'accent sur les contrôles internes pertinents pour la gestion des dépenses dans le cadre des contrats de BI-1 et BI-2. Des éléments ont été inclus à la portée en fonction de l'analyse des données sur les dépenses pour l'exercice 2016-2017. Les dépenses pour les services fournis pour les immeubles loués et ceux appartenant à l'État ont été ajoutées à la portée de la présente mission.

Un échantillon de 74 factures a été choisi, aux fins d'une mise à l'essai, à partir d'une population de 1024 factures enregistrées dans le Système de gestion des autres formes de prestation de services. Des questionnaires et des demandes de documents ont également été envoyés à des employés clés situés en régions. Les opérations du fournisseur de services n'ont pas été vérifiées.

L'audit a été réalisé conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes.



# Audit du cadre de contrôle de la surveillance des contrats de biens immobiliers 1 et 2 (phase 1 – dépenses) Rapport final

---

## Critères d'audit

Les critères d'audit sont issus des résultats de l'évaluation des risques détaillée et les domaines de risque modéré ou supérieur ont été inclus. Ces critères ont été élaborés en fonction d'une ligne directrice du Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor, du cadre du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, élaboré aux fins de contrôles internes d'évaluation, et de divers documents de surveillance de BI-1 et BI-2. Le Cadre de contrôle de gestion de BI-1 et BI-2 devrait avoir élaboré et mis en œuvre les éléments ci-dessous comme prévu.

- 1) **Processus de contrôle** : Un processus et des activités de contrôle en place pour veiller à ce que les dépenses liées aux contrats de BI-1 et BI-2 soient administrées de manière adéquate.
  - i. Des processus et des procédures documentés existent et sont accessibles aux employés impliqués dans la gestion des contrats BI-1 et BI-2.
  - ii. Des contrôles clés sont conçus et mis en œuvre pour veiller à ce que les montants payés respectent les conditions des contrats.
    - a. Les montants payés sont prévus strictement pour les services fournis et autorisés et reflètent les coûts réels encourus par le fournisseur de services.
    - b. La libération des montants liés au rendement dépend d'une évaluation adéquate du rendement du fournisseur de services et est conforme aux contrats.
  - iii. Des mécanismes officiels de surveillance et d'établissement de rapports sont en place pour fournir des renseignements à la direction qui lui permettent de suivre les dépenses dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2.
  - iv. Les données liées aux dépenses enregistrées dans les systèmes d'information de SPAC sont exactes et complètes.

## Travaux d'audit achevés

Les travaux sur le terrain dans le cadre du présent audit se sont terminés le 27 août 2018.

## Équipe d'audit

L'audit a été effectué par des membres du Bureau de la dirigeante principale d'audit, sous la supervision du directeur d'audit des approvisionnements et sous la direction générale de la dirigeante principale d'audit.

L'audit a été examiné par la fonction d'évaluation de la qualité du Bureau de la dirigeante principale d'audit.