



Au service  
du GOUVERNEMENT,  
au service  
des CANADIENS.

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

Bureau de la dirigeante principale d'audit





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

---

## Table des matières

---

Résumé .....	i
Introduction .....	1
Objectif de la vérification .....	3
Énoncé de conformité .....	4
Observations.....	4
Des activités liées aux processus et aux contrôles étaient en place, mais celles-ci pourraient être renforcées. ....	4
Des activités liées aux processus et aux contrôles ont été conçues et consignées. ....	5
Les recettes découlant des contrats BI-1 et BI-2 faisaient partie des prévisions établies. ....	6
La rapidité de la saisie des données a eu une incidence sur l'exhaustivité et l'exactitude des données dans le système financier de SPAC. ....	7
Les rapprochements n'ont pas été effectués.....	8
Les produits livrables prévus au contrat ont été reçus et approuvés de manière adéquate. ....	9
Les baux et les ententes étaient conformes à l'orientation et aux politiques des Services immobiliers. ....	10
Gestion du rendement du fournisseur .....	11
Les indicateurs du rendement du fournisseur étaient bien définis, communiqués et mis à jour. ....	11
Le rendement du fournisseur a été évalué et surveillé au niveau opérationnel. ....	12
Conclusion .....	13
Réponse de la gestion.....	14
Recommandations et plan d'action de la gestion .....	14
À propos de la vérification.....	16



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

---

## Résumé

---

- i. À titre d'expert du gouvernement du Canada dans le domaine immobilier, Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) gère le portefeuille le plus important et le plus diversifié au pays. Dans le cadre de ce rôle, SPAC mise sur la fourniture de conseils stratégiques et la gestion des services, et établit des contrats avec le secteur privé pour assurer la prestation des services quotidiens.
- ii. Depuis 1998, SPAC est progressivement passé de la prestation quotidienne des activités de gestion immobilière et des services de réalisation de projets des biens de l'État à l'utilisation de mécanismes d'attribution de contrats de gestion immobilière, qui font appel aux entrepreneurs du secteur privé pour assurer la prestation de ces services.
- iii. Depuis que SPAC a commencé à utiliser ces mécanismes, les vérifications de ces importants contrats de prestation de services ont permis de recenser un certain nombre de préoccupations et de recommandations. En réponse aux recommandations des divers examens et vérifications, SPAC a apporté des améliorations pour renforcer l'administration et le contrôle des contrats de gestion des services immobiliers.
- iv. On compte jusqu'à présent trois générations de ces contrats à SPAC, lesquels s'appuient sur deux mécanismes : 1) les services de gestion immobilière et de réalisation de projets ; et 2) les services de gestion immobilière et de réalisation de projets de la région de la capitale nationale, appelés respectivement biens immobiliers-1 (BI-1) et biens immobiliers-2 (BI-2). Les contrats BI-1, qui ont commencé en avril 2015, englobent la prestation de divers services immobiliers pour des immeubles et des biens partout au Canada. Les contrats BI-2, qui ont commencé en août 2013, sont des contrats de service de gestion immobilière pour un plus petit portefeuille d'immeubles limités à la région de la capitale nationale.
- v. Les recettes tirées des contrats BI-1 et BI-2 proviennent de la location commerciale et de la location au détail, ce qui comprend les baux et les ententes conclus avec des tiers (baux et ententes) et les ententes relatives au stationnement, qui sont en place pour les biens immobiliers gérés dans le cadre des contrats BI-1 dans chacune des régions de SPAC, et pour les immeubles visés par des contrats BI-2 dans la région de la capitale nationale.
- vi. Pour l'exercice 2016-2017, les recettes tirées s'établissaient environ à 44 millions de dollars pour les contrats de BI-1 et à 6 millions de dollars pour les contrats de BI-2. La région de la capitale nationale est la plus grande région pour ce qui est du volume de baux et d'ententes relatives au stationnement conclus dans le cadre de contrats de BI-1, générant environ 49 % des recettes totales des contrats BI-1 pour 2016-2017.
- vii. L'objectif de la vérification était de déterminer si les processus et les activités de contrôle opérationnel à l'égard des recettes, notamment la gestion des parcs de

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

---

stationnement dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2, étaient conçus et mis en œuvre comme prévu.

- viii. La vérification visait à s'assurer que les recettes découlant des contrats BI-1 et BI-2 étaient administrées de façon appropriée. La mission portait sur les activités et les extraits de la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2015 et le 30 septembre 2017. Nous avons également examiné les documents connexes qui ont été produits au plus tard en septembre 2018 afin d'obtenir des renseignements sur les activités réalisées après la période visée par notre examen.
- ix. Dans l'ensemble, nous avons déterminé qu'il existait des processus et des activités de contrôle liés aux recettes tirées des contrats BI-1 et BI-2 afin d'appuyer l'administration adéquate des recettes réalisées dans le cadre de ces contrats. Des processus et des procédures de gestion de la perception des recettes ont été élaborés et mis en place. Des prévisions de recettes au niveau régional ont été effectuées régulièrement. Les baux et les ententes ont été harmonisés avec la politique et l'orientation des Services immobiliers. Les indicateurs de rendement clés applicables à l'entrepreneur ont été clairement communiqués, mis à jour dans la mesure nécessaire, et le rendement a été évalué et surveillé.
- x. Des améliorations pourraient être apportées pour s'assurer que les processus et procédures élaborés sont pleinement mis en œuvre. Plus précisément, d'importants renseignements sur les baux et les recettes n'ont pas été consignés en temps opportun dans les systèmes financiers de SPAC, aucun rapprochement n'a été effectué entre les renseignements sur les recettes perçues dans le système du projet et le système financier de SPAC, et les résultats des entrepreneurs en ce qui a trait au rendement réel comparé au rendement requis n'ont pas été communiqués aux cadres supérieurs.

## Réponse de la gestion

La gestion a eu l'occasion d'examiner le rapport et est d'accord avec les conclusions et les recommandations de celui-ci. Par ailleurs, elle a élaboré un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations.

## Recommandations et plan d'action de la gestion

**Recommandation 1** : Le sous-ministre adjoint (SMA) des Services immobiliers doit s'assurer que les renseignements clés sur les baux et les ententes liés aux contrats BI-1 et BI-2 sont enregistrés rapidement dans le système d'information financière de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) (SIGMA).

**Plan d'action de la gestion 1.1** : Indiquer à Location et opérations commerciales l'importance de respecter les procédures établies concernant l'enregistrement rapide des renseignements relatifs aux baux et aux ententes dans le système financier de SPAC.

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

---

**Plan d'action de la gestion 1.2** : Intégrer la validation trimestrielle des exemples d'ententes afin de s'assurer que les changements apportés aux ententes sont saisis correctement et rapidement dans SIGMA.

**Plan d'action de la gestion 1.3** : Élaborer un plan pour l'élaboration et la production des rapports générés par le système qui sont nécessaires pour surveiller la rapidité de la saisie de données dans SIGMA.

**Recommandation 2** : Le SMA des Services immobiliers doit s'assurer que des activités de rapprochement sont effectuées pour confirmer que les recettes de BI-1 et de BI-2 sont exactes et exhaustives.

**Plan d'action de la gestion 2.1** : Améliorer les activités d'examen de la surveillance de la qualité en élaborant une liste de contrôle pour mettre en évidence le processus de vérification de la conformité à l'égard de la perception des recettes.

**Plan d'action de la gestion 2.2** : Faire le rapprochement, à intervalles périodiques et en conformité avec le contrat de location, des données de SIGMA et des données sur les dépôts afin de veiller à l'intégrité des données et à la surveillance des données sur les locations. Les écarts feront l'objet de suivis immédiats.

**Plan d'action de la gestion 2.3** : Indiquer que l'actuel processus d'examen de la surveillance de la qualité comprend la réception des états annuels certifiés au regard du loyer proportionnel perçu et est en conformité avec le contrat de location.

**Plan d'action de la gestion 2.4** : Les Services des biens immobiliers collaboreront avec le Secteur de service Gestion des biens et des installations pour examiner si les états annuels certifiés sont applicables pour les petites entreprises commerciales.

**Recommandation 3** : Le SMA des Services immobiliers doit s'assurer que le rendement de l'entrepreneur en matière de recettes liées aux contrats BI-1 et BI-2 est communiqué aux comités de surveillance de la direction générale ou à la haute direction.

**Plan d'action de la gestion 3.1** : Deux fois par année, rendre compte du rendement de l'entrepreneur en matière de recettes liées aux contrats BI-1 et BI-2 auprès du comité des biens immobiliers et de l'intégration des services.

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

---

## Introduction

---

1. La présente mission faisait partie du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2017-2020 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).
2. À titre d'expert du gouvernement du Canada dans le domaine immobilier, SPAC gère un portefeuille immobilier vaste et diversifié à l'échelle du pays. SPAC fournit des services d'entretien des bâtiments, notamment des services d'exploitation, d'entretien et de gestion de l'ensemble des systèmes mécaniques et électriques ainsi que des éléments architecturaux des locaux et 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 ses fonctions stratégiques de consultation et de gestion des services, tout en définissant une méthode plus efficace pour la prestation des services opérationnels quotidiens.
4. En 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), SPAC a commencé à s'éloigner de la prestation quotidienne de services de gestion immobilière et de services de réalisation de projets afin de se concentrer davantage sur les aspects stratégiques de ses activités. De nombreuses vérifications visant 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.
5. Une vérification de la location commerciale et de détail de SPAC, effectuée en 2009, a permis de recenser un certain nombre de préoccupations, notamment la question de savoir si les mécanismes de contrôle internes pour le recensement, la collecte, la consignation et la communication des renseignements sur les recettes tirées des opérations de location commerciale et de location au détail gérées par SPAC avaient été mis en place et fonctionnaient comme il avait été prévu. Des préoccupations ont également été soulevées quant à la possibilité que des problèmes similaires puissent être décelés en ce qui concerne les recettes de stationnement. En 2009, un examen des mécanismes de contrôle des recettes des Services immobiliers a relevé des lacunes potentielles dans les mécanismes de contrôle pour ce qui est de la surveillance des recettes tirées de la location commerciale et de la location au détail.
6. En réponse aux recommandations des divers examens et vérifications effectués au cours des dernières années, SPAC a apporté des améliorations pour renforcer l'administration et le contrôle des contrats de gestion des services immobiliers, notamment l'amélioration du cadre de surveillance, l'élaboration et l'application d'outils pour veiller au respect des obligations contractuelles, la mise en œuvre d'un régime de prestation de services liés au rendement et le recours à des activités de surveillance pour assurer l'uniformité dans l'ensemble des régions.

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

---

7. Ces améliorations ont été intégrées aux contrats de troisième génération, qui s'appuient sur deux mécanismes : 1) les services de gestion immobilière et de réalisation de projets et 2) les services de gestion immobilière et de réalisation de projets de la région de la capitale nationale, appelés respectivement contrats BI-1 et contrats BI-2.
8. En mai 2013, SPAC a attribué le contrat BI-2 de services de gestion immobilière à Brookfield Johnson Controls. Ce contrat vise notamment la prestation de services immobiliers comme la gestion immobilière, la réalisation de projets et les services facultatifs au complexe Carling, au pré Tunney et à l'édifice Graham Spry, tous situés dans la région de la capitale nationale. Le contrat BI-2 a été établi en premier en raison de sa portée réduite. Le contrat est entré en vigueur en août 2013.
9. En novembre 2014, SPAC a annoncé l'attribution d'un contrat BI-1 à Brookfield Johnson Controls pour la prestation de divers services immobiliers, notamment la gestion d'environ 3 800 immeubles appartenant à l'État et loués par l'État partout au Canada. Le contrat de BI-1 est composé de six contrats, un pour chacune des régions de SPAC et un contrat uniquement pour la région de la capitale, compte tenu des nombreux immeubles qui s'y trouvent. Le contrat est entré en vigueur en avril 2015.
10. Un cadre de surveillance appelé Cadre de surveillance du contrat BI-n a été créé en avril 2016 et conçu pour la gestion efficace et uniforme des contrats BI-1 et BI-2, et de tout contrat éventuel de même envergure. Le cadre est modelé sur celui du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, qui est un cadre de contrôle interne couramment utilisé.
11. Le Cadre de surveillance du contrat BI-n compte différents éléments comme le leadership et la direction, la gestion du risque, la surveillance et le contrôle de la qualité. Il s'applique à tous les secteurs des Services immobiliers et à toutes les régions, et sa mise en œuvre efficace est la responsabilité conjointe des Services immobiliers et des régions. Le Secteur de l'impartition stratégique au sein de la Direction générale des services immobiliers exerce la responsabilité de surveillance nationale des contrats de BI-1 et BI-2. Le Secteur de l'impartition stratégique a élaboré et mis en œuvre le cadre, il assure l'intégration des activités de surveillance liées aux contrats BI-1 et BI-2.
12. En vue d'assurer les fonctions de prestation de services, les Services immobiliers s'articulent autour de sept secteurs de service, chacun offrant une variété de services tant à SPAC qu'aux autres ministères fédéraux. Pour l'heure, les contrats BI-1 et BI-2 portent sur les services qui visent l'ensemble des sept secteurs de service. Les sept secteurs de service sont les suivants : Gestion des infrastructures, Services immobiliers, Services de gestion de portefeuille et des biens, Services techniques; Services de gestion des immeubles et des installations, Services de gestion de projet, Services de solutions pour le milieu de travail.
13. Les recettes tirées des contrats BI-1 proviennent de la location commerciale et de la vente au détail, ce qui comprend les baux et les ententes, ainsi que les ententes relatives au stationnement qui sont en place pour les biens immobiliers gérés dans le cadre des contrats BI-1 dans chacune des régions de SPAC. Le contrat BI-2 a des

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

---

sources de recettes similaires, mais uniquement dans la région de la capitale nationale.

14. Les baux pour la location commerciale et au détail et les baux conclus avec des tiers sont utilisés aux fins de location commerciale à des tiers pour le commerce de détail, des locaux à bureaux ou l'entreposage aux taux courants du marché. Diverses ententes semblables sont utilisées pour des situations où SPAC loue ses locaux; toutefois, la possession exclusive n'est pas prévue, comme la location d'un emplacement pour un guichet automatique ou un distributeur automatique.
15. Les recettes tirées des baux et des ententes peuvent consister en un paiement mensuel fixe, un paiement fondé sur le volume des ventes, ou une combinaison des deux. Les recettes de stationnement peuvent faire partie d'un contrat de cession à bail (location d'un emplacement pour la vente au détail, qui comprend deux places de stationnement et une aire d'entreposage) ou d'un contrat de cession à bail exclusivement pour les places de stationnement. Il peut s'agir aussi de recettes provenant des exploitants de parcs de stationnement qui perçoivent des recettes pour l'État et lui remboursent.
16. Le Système de gestion des autres formes de prestation de services et le système financier de SPAC (SIGMA) figurent parmi les systèmes principaux de renseignements liés aux recettes tirées des contrats BI-1 et BI-2. L'entrepreneur saisit les renseignements sur la location et les recettes dans le Système de gestion des autres formes de prestation de services, bien que SPAC soit propriétaire de ce système, et SPAC y a accès. L'entrepreneur communique les renseignements sur la location et les recettes à SPAC, qui saisit et tient à jour ces mêmes renseignements dans SIGMA.
17. Pour l'exercice 2016-2017, les recettes tirées s'établissaient environ à 44 millions de dollars pour les contrats de BI-1 et à 6 millions de dollars pour les contrats de BI-2. La région de la capitale nationale est la plus grande région pour ce qui est du volume de baux et d'ententes relatives au stationnement conclus dans le cadre de contrats de BI-1, générant environ 49 % des recettes totales des contrats BI-1 pour 2016-2017.

## Objectif de la vérification

---

18. L'objectif de la vérification était de déterminer si les processus et les activités de contrôle opérationnel à l'égard des recettes, notamment la gestion des parcs de stationnement dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2, étaient conçus et mis en œuvre comme prévu.
19. La vérification visait à s'assurer que les recettes découlant des contrats BI-1 et BI-2 étaient administrées de façon appropriée. La mission portait sur les activités et les extraits de la période comprise entre le 1<sup>er</sup> avril 2015 et le 30 septembre 2017. Nous avons également examiné les documents connexes qui ont été produits au plus tard en septembre 2018 afin d'obtenir des renseignements sur les activités réalisées après la période visée par notre examen.

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

---

20. Nous avons examiné un échantillon discrétionnaire de 32 des 388 baux et ententes, constitué à partir d'un rapport daté de septembre 2017. Un échantillon supplémentaire de 15 des 139 ententes relatives au stationnement a été examiné afin d'évaluer les procédures applicables à ces ententes.
21. La gouvernance et la gestion des risques ont été examinées à un niveau élevé au cours de la phase de planification de la vérification et les conclusions ont été documentées dans une lettre à la direction.
22. Vous trouverez plus de renseignements sur les objectifs, la portée, la méthode et les critères de la vérification à la section « À propos de la vérification », à la fin du présent rapport.

## Énoncé de conformité

---

23. La présente vérification est conforme 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.
24. Des procédures de vérification 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 de vérification. Les constatations et les conclusions sont axées sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors, aux critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée ainsi qu'à l'étendue et à la période visées par la vérification.

## Observations

---

25. Les observations découlant de la vérification 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 respecte les critères, ou indiquer des points à améliorer, où il y a une différence entre l'état et les critères.

### Des activités liées aux processus et aux contrôles étaient en place, mais celles-ci pourraient être renforcées

26. Les processus et les procédures constituent une référence faisant autorité pour les employés sur la manière de s'acquitter de leurs responsabilités administratives. Ils devraient indiquer les contrôles clés, qui correspondent aux mesures prises par la

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

---

direction ou d'autres parties pour gérer les risques susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs fixés.

27. Des processus et des procédures bien élaborés, y compris des contrôles internes, contribuent à une gestion efficace des contrats, et aident à assurer que l'information est exhaustive et exacte, que l'information financière est fiable, et que les stratégies et les objectifs ministériels sont mis en œuvre comme prévu. Pour les contrats BI-1 et BI-2, l'objectif est l'administration adéquate des recettes liées à ces contrats. Ceci comprend de veiller à ce que SPAC reçoive toutes les recettes auxquelles il a droit. Dans le cadre des contrôles des Services immobiliers, nous nous attendions à ce que des processus et des activités soient en place pour aider à assurer que les recettes liées aux contrats BI-1 et BI-2 soient administrées adéquatement.

### Des activités liées aux processus et aux contrôles ont été conçues et consignées

28. Nous nous attendions à constater que les processus, y compris les procédures et les outils, pour mener les activités de location à des tiers ont été conçus et consignés. Les baux et les ententes avec des tiers créent un contrat entre le gardien et le locataire. L'administration des baux et des ententes renvoie aux activités associées à la gestion des baux et des ententes conclus par le gouvernement du Canada visant l'utilisation de locaux du gouvernement. Dans le cas des contrats BI-1 et BI-2, cette relation est gérée par l'entrepreneur au nom du gouvernement du Canada.
29. Nous avons constaté que des processus et des procédures consignés, de même que des contrôles clés, pour la réalisation des activités de location à des tiers étaient en place. La Procédure BI-1 relative à l'établissement de baux et d'ententes avec des tiers et la Procédure d'acceptation des produits livrables liés aux services d'administration des baux et des ententes avec des tiers dans le cadre des contrats BI-1 ont défini l'approche pour l'établissement et l'administration des baux et des ententes, respectivement. Les deux documents décrivaient les rôles et les responsabilités de l'entrepreneur, des agents de location de SPAC et des gestionnaires des immeubles et des installations. Ces documents décrivaient également les activités de surveillance de la qualité qui doivent être exécutées par les employés de SPAC au moment de déterminer l'acceptabilité des produits livrables préparés par les entrepreneurs BI-1 et BI-2.
30. Les contrôles clés définis dans les processus et les procédures comprennent : l'établissement de prévisions et le rapprochement des recettes réelles avec les prévisions; la tenue à jour d'information exacte sur les recettes dans le système financier de SPAC (SIGMA) et son rapprochement avec les recettes réelles reçues; la tenue à jour d'information exacte sur les baux provenant des données de l'entrepreneur au moyen du système de gestion de projet (Système de gestion des autres formes de prestation de services) et son rapprochement avec SIGMA. En outre, des documents de processus et de procédures définissaient les produits livrables de l'entrepreneur lors de l'établissement des baux et des ententes.

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

---

31. Ces processus et ces procédures s'appliquaient aux baux dans le cadre du contrat BI-1 de toutes les régions. Les processus et les procédures touchant le contrat BI-2, qui se limitent à des biens précis dans la région de la capitale nationale, n'étaient pas consignés officiellement de manière distincte et suivaient généralement ceux ayant trait au contrat BI-1.
32. Nous avons également remarqué que les procédures ne s'appliquaient pas à la gestion des stationnements. Les rôles et les responsabilités concernant la gestion de stationnements de tiers étaient décrits dans les contrats BI-1 et BI-2.
33. Nous avons conclu que des processus et des procédures, y compris des contrôles clés, pour la réalisation des activités de location à des tiers, ont été conçus et consignés. Les processus et les procédures élaborés adéquatement jouent un rôle clé à l'appui de l'efficacité et des contrôles internes en permettant à SPAC de mettre en application des normes et des pratiques uniformes dans l'ensemble des régions pour la gestion des recettes découlant des contrats BI-1 et BI-2.

#### Les recettes découlant des contrats BI-1 et BI-2 faisaient partie des prévisions établies

34. L'établissement de prévisions est une activité essentielle de la gestion financière. Les gestionnaires doivent établir des prévisions, analyser les écarts, faire des examens financiers, préparer des plans d'action de mesures correctives, s'il y a lieu, et informer leurs supérieurs de toute question qui en découle.
35. Nous nous attendions à ce que l'entrepreneur BI-1 et BI-2 fournisse des prévisions des recettes à SPAC chaque mois.
36. Nous avons constaté que l'entrepreneur préparait des prévisions des recettes pour les baux individuels dans les plans de location, et qu'il les transmettait à SPAC chaque mois. De plus, notre examen de 32 baux et de 15 ententes relatives au stationnement a confirmé que les recettes prévues dans les plans de location correspondaient aux montants figurant dans les baux et les ententes pour 30 des 32 baux et 15 des 15 ententes relatives au stationnement. Nous avons également constaté que les taux de location figurant dans ces formulaires de justification des baux correspondaient aussi aux recettes prévues.
37. L'entrepreneur devait fournir un soutien dans le cadre du processus de planification annuelle en préparant les prévisions relatives aux recettes pour les Plans de gestion des immeubles. Le Plan de gestion des immeubles est un plan quinquennal préparé chaque année par l'entrepreneur BI-1 qui sert à prévoir les recettes et les coûts de fonctionnement et de services publics d'un bien, en plus de fournir un plan de projet exhaustif et une stratégie globale pour chaque bien.
38. Nous avons remarqué que les prévisions des recettes n'ont pas été faites dans les Plans de gestion des immeubles. Nous avons été informés que des mesures avaient

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

---

été prises pour mettre en œuvre ce processus, et que l'on prévoit d'intégrer la projection des recettes au Plan de gestion des immeubles pour l'exercice 2018-2019.

39. Nous avons conclu que des prévisions des recettes pour les baux individuels avaient été établies dans les plans de location à l'échelle régionale. Les activités liées aux prévisions des recettes, qui prévoient les recettes et les coûts liés aux opérations et aux services publics d'un bien pendant une période de cinq ans, n'avaient pas été entreprises dans les Plans de gestion des immeubles.

### La rapidité de la saisie des données a eu une incidence sur l'exhaustivité et l'exactitude des données dans le système financier de SPAC

40. L'intégrité et la suffisance de l'information sur la location et les recettes contenue dans le système financier de SPAC (SIGMA) sont importantes pour effectuer le suivi, la surveillance et le rapprochement de la perception et la réception des recettes dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2.
41. Par conséquent, nous nous attendions à ce que les Services immobiliers consignent de manière exacte l'information liée aux baux et aux ententes, y compris les changements importants, en temps opportun dans SIGMA. Pour ce qui est du caractère opportun, nous nous attendions à ce que les baux et les ententes ainsi que les données sur les stationnements soient saisis, et que les sommes à recevoir soient créées chaque mois dans SIGMA. En ce qui a trait aux baux ayant un calendrier de paiements différent, comme les paiements trimestriels, nous nous attendions à ce que les données, y compris les sommes à recevoir, soient traitées pendant le trimestre pertinent.
42. Nous avons relevé des écarts entre l'information contenue dans SIGMA et les taux indiqués dans les contrats de location. Les montants des sommes à recevoir pour 14 des 32 baux (44 %) et 4 des 15 stationnements (27 %) étaient différents des montants dus indiqués dans les contrats de location.
43. Nous avons constaté que pour 26 des 32 baux (81 %) et 6 des 15 stationnements (40 %), les sommes à recevoir et les données clés n'avaient pas été saisies dans le mois pendant lequel le paiement était dû ou a été effectué; les données de nombreux mois ont plutôt été saisies dans SIGMA à une date ultérieure, parfois jusqu'à un an après que les recettes étaient dues et que le paiement ait été effectué. En outre, bien que des changements aux baux et aux ententes aient été approuvés, nous avons cerné cinq baux (16 %) pour lesquels ces changements n'ont pas été consignés en temps opportun.
44. Il n'y avait pas non plus de sommes à recevoir ni de dépôts associés à sept stationnements (47 %) dans SIGMA. Soit qu'aucun flux de trésorerie n'était associé à ces stationnements ou qu'ils étaient inscrits en double dans SIGMA avec le flux de trésorerie attribué à un numéro d'entente différent dans le système. Les stationnements en double renvoyaient à des cas où des ententes multiples avaient été créées dans SIGMA pour le même stationnement. Nous avons été informés que les Services immobiliers sont au courant de l'existence de dossiers en double, et qu'ils

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

---

ont l'intention de mener un exercice de validation des données contenues dans SIGMA, qui comprendra l'élimination des données saisies en double. Aucun plan ni calendrier précis pour cet exercice n'a été établi ou fourni.

45. Nous avons conclu que les détails clés des baux et des ententes, y compris les sommes à recevoir, les modifications et d'autres changements touchant les recettes, n'ont pas été créés de façon uniforme ou consignés en temps opportun dans SIGMA. La saisie des données en temps opportun dans le système d'information financière de SPAC est importante pour effectuer le suivi et le rapprochement de l'information et du paiement effectué par l'entrepreneur.

### Les rapprochements n'ont pas été effectués

46. Le rapprochement périodique des recettes liées aux contrats BI-1 et BI-2 permet de s'assurer que les éléments inhabituels sont cernés afin d'être corrigés en temps opportun.
47. Nous nous attendions à ce que le rapprochement des données soit fait comme suit : des comparaisons mensuelles des recettes prévues pour les baux et les stationnements de tiers avec les recettes déposées; l'harmonisation de l'information sur les baux et les recettes entre le Système de gestion des autres formes de prestation de services et SIGMA; et la validation des recettes facturées par rapport aux recettes reçues.

### **Les recettes réelles n'ont pas été rapprochées avec les prévisions de façon périodique**

48. Les processus et les procédures touchant les contrats BI-1 et BI-2 nécessitent un rapprochement mensuel des recettes reçues par rapport aux prévisions pour les baux et les stationnements de tiers.
49. Nous avons constaté que les régions et le Secteur de l'impartition stratégique de SPAC comparaient les recettes réelles reçues avec les prévisions à la fin de l'exercice plutôt que chaque mois, comme il était requis. Étant donné que les activités d'établissement des prévisions des recettes n'avaient pas été mises en œuvre dans les Plans de gestion des immeubles, le rapprochement des recettes signalées et des prévisions mensuelles des recettes durant le cycle de planification de la gestion des immeubles n'a pas pu être effectué. Toutefois, comme nous l'avons indiqué plus haut, nous avons été informés que des mesures avaient été prises pour mettre en œuvre ce processus pour l'exercice 2018-2019.

### **L'information sur les baux et les recettes fournie par l'entrepreneur n'a pas été rapprochée avec SIGMA**

50. Conformément aux procédures relatives à BI-1, l'information sur les baux et les recettes contenue dans le Système de gestion des autres formes de prestation de services doit être rapprochée avec SIGMA, et tout écart doit faire l'objet d'une enquête.

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

---

Enfin, nous nous attendions également que lorsqu'une validation par un tiers était requise dans le cadre du contrat, celle-ci soit effectuée.

51. Nous avons constaté que l'entrepreneur BI-1 et BI-2 a fourni de l'information pertinente sur les baux, les ententes et les stationnements au moyen du Système de gestion des autres formes de prestation de services. Nous avons également remarqué que l'information n'avait pas été validée par rapport à SIGMA.
52. Enfin, nous avons constaté que, lorsqu'une validation par un tiers était requise dans le cadre du contrat, celle-ci n'a pas toujours été effectuée. Dans notre échantillon, 16 des 32 baux et ententes renfermaient une composante de loyer fondé sur les ventes, parmi lesquels 11 nécessitaient des états financiers annuels vérifiés des ventes brutes. Nous avons remarqué durant notre examen que les états financiers exigés avaient été fournis pour 6 des 11 baux. Les états financiers annuels vérifiés des ventes brutes sont importants, car ils permettent que le montant des ventes soit confirmé par un tiers indépendant. Sans ce document, la capacité du gestionnaire des immeubles et des installations de valider le loyer fondé sur les ventes est limitée.

**Des rapprochements n'ont pas été effectués pour valider les recettes reçues par rapport aux recettes facturées**

53. Les procédures d'administration des baux et des ententes nécessitent un rapprochement des recettes reçues et consignées dans SIGMA par rapport aux recettes facturées.
54. Nous avons constaté que les Services immobiliers n'avaient pas fait le rapprochement mensuel des recettes reçues par rapport aux recettes facturées.
55. Dans l'ensemble, des activités limitées de rapprochement ont été réalisées. Le rapprochement périodique aide à faire en sorte que les éléments inhabituels soient cernés afin de les corriger en temps opportun.

**Les produits livrables prévus au contrat ont été reçus et approuvés de manière adéquate**

56. Les processus et les procédures définissaient les produits livrables de l'entrepreneur lors de l'établissement de baux et d'ententes. Nous nous attendions à ce que les produits livrables prévus au contrat soient reçus et approuvés de manière adéquate par SPAC.
57. Nous avons évalué si les baux et les ententes, y compris les modifications, avaient été signés à la fois par le locataire et SPAC, et figuraient dans le plan de location approuvé. Nous avons également vérifié si des formulaires de justification des baux approuvés et des fiches de contrôle de la location existaient pour chacun des baux et chacune des ententes.

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

---

58. Nous avons constaté que tous les contrats de location avaient été signés à la fois par SPAC (par une personne possédant le pouvoir délégué adéquat pour conclure l'entente) et par les locataires. En ce qui a trait aux documents à l'appui pour les baux et les ententes, nous avons constaté que : 31 des 32 baux (97 %) figuraient dans le plan de location approuvé et étaient appuyés par un formulaire de justification des baux approuvé; et que 30 des 32 baux (94 %) avaient une fiche de contrôle de la location.
59. Les produits livrables prévus au contrat ont été reçus et approuvés de manière adéquate.

### Les baux et les ententes étaient conformes à l'orientation et aux politiques des Services immobiliers

60. La Politique sur la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor exige que les ministères assurent un avantage économique optimal à long terme pour l'État en déterminant la valeur marchande de leurs intérêts. De plus, la Politique en matière de garde des stationnements de SPAC exige que le Ministère établisse les taux de stationnement conformément aux pratiques du marché.
61. Conformément à l'objectif des Services immobiliers visant à optimiser les recettes provenant de la location de locaux commerciaux, les baux conclus avec des tiers doivent correspondre aux taux du marché. De plus, les taux exigés pour les places de stationnement gérées par l'entrepreneur au nom de SPAC doivent s'harmoniser avec les taux approuvés par le Ministère. Les taux de stationnement sont déterminés par l'évaluateur en chef de SPAC, qui évalue les conditions du marché local au moyen d'une comparaison directe avec les parcs de stationnement privés et municipaux qui sont disponibles dans les environs.
62. Nous nous attendions à ce que les baux et les ententes soient conformes à l'orientation et aux politiques des Services immobiliers (p. ex. taux de location établis en fonction du marché ou correspondant aux taux approuvés), et à ce que la nature des activités des locataires soit compatible avec l'utilisation des locaux prévue par SPAC. Nous nous attendions également à ce que les locataires fassent l'objet d'une vérification et d'une approbation par SPAC avant la signature des baux et des ententes.
63. Nous avons constaté que pour 31 (97 %) des 32 baux, le taux indiqué sur le formulaire était conforme au taux figurant dans le plan de location. En outre, les taux de stationnement facturés par l'entrepreneur BI-1 et BI-2 correspondaient aux taux approuvés par SPAC pour l'ensemble (100 %) des 15 ententes relatives au stationnement ayant été examinées.
64. Les locataires ont fait l'objet d'une vérification par les Services immobiliers dans le cadre de l'examen et de l'approbation du plan de location et au moyen du formulaire de justification des baux fourni à SPAC par l'entrepreneur BI-1 et BI-2.

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

---

65. Nous avons conclu que les baux et les ententes étaient conformes à l'orientation et aux politiques des Services immobiliers concernant les baux et les taux de stationnement, et que les locataires ont fait l'objet de la vérification requise. La conformité à l'orientation et aux politiques des Services immobiliers permet à SPAC d'assurer l'optimisation des recettes provenant de la location de locaux commerciaux.

### Gestion du rendement du fournisseur

66. La mesure et la surveillance efficaces du rendement sont essentielles pour veiller à ce que les entrepreneurs s'acquittent de leurs responsabilités et atteignent les objectifs de l'organisation. La mesure du rendement et l'établissement de rapports connexes sont des étapes importantes permettant de prendre des décisions éclairées et de démontrer la mesure dans laquelle SPAC atteint ses objectifs ou obtient les résultats escomptés dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2.

67. Nous nous attendions à ce que les Services immobiliers aient établi des indicateurs de rendement liés à la perception des recettes et communiqué ceux-ci à l'entrepreneur BI-1 et BI-2, et à ce que ces indicateurs de rendement clés soient mis à jour, au besoin. Nous nous attendions aussi à ce que le rendement de l'entrepreneur fasse l'objet d'une évaluation et d'une surveillance au niveau opérationnel.

### Les indicateurs du rendement du fournisseur étaient bien définis, communiqués et mis à jour

68. Les indicateurs de rendement clés, leurs objectifs et l'approche de mesure du rendement étaient bien définis dans les contrats BI-1 et BI-2 signés par BGIS, l'entrepreneur. Les indicateurs de rendement comprenaient ceux liés à la perception des recettes dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2.

69. Les indicateurs de rendement liés à la perception des recettes énoncés dans le contrat BI-1 et visant à mesurer la capacité de l'entrepreneur à susciter des activités et à en assurer la continuité comprenaient les suivants : ratio du nombre d'unités vacantes pendant 60 jours ou plus et du nombre d'unités dont l'occupation a excédé de 60 jours la durée prévue, par rapport au nombre total d'unités pouvant être louées selon le plan de location approuvé; taux de résolution des cas de loyer en retard; écart entre les prévisions annuelles à la période 8 et les recettes réelles.

70. Le contrat BI-2 comprenait les indicateurs suivants liés à la perception des recettes : planification des recettes commerciales, pour mesurer la capacité de l'entrepreneur à réaliser des estimations exactes des recettes commerciales au cours du cycle de planification; comptes commerciaux de plus de 15 jours, pour mesurer la capacité de l'entrepreneur à bien gérer et percevoir les loyers commerciaux.

71. Nous avons confirmé, dans le cadre de l'examen des documents et d'autres éléments probants fournis par les Services immobiliers, que les indicateurs de rendement clés et leurs objectifs ont été examinés et mis à jour annuellement pour tenir compte des

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

---

nouvelles circonstances et pour assurer l'amélioration continue de l'administration des contrats. Les objectifs révisés ont été approuvés par tous les gestionnaires des contrats BI-1 régionaux, le gestionnaire du contrat BI-2 et l'entrepreneur.

72. Nous avons conclu que les Services immobiliers ont établi et communiqué des indicateurs de rendement clés, y compris ceux liés à la perception des recettes. En outre, les indicateurs de rendement ont été révisés périodiquement et leurs objectifs, mis à jour, pour tenir compte des nouvelles circonstances et pour assurer l'amélioration continue de la gestion des contrats BI-1 et BI-2.
73. Le fait de bien définir les indicateurs de rendement clés et de les communiquer à l'entrepreneur est essentiel pour évaluer le rendement de celui-ci et déterminer s'il s'acquitte de ses responsabilités et atteint les objectifs des contrats. Des renseignements pertinents sur les résultats sont ainsi recueillis et utilisés aux fins de prise de décisions.

**Le rendement du fournisseur a été évalué et surveillé au niveau opérationnel.**

74. Les contrats BI-1 et BI-2 énonçaient les mécanismes permettant d'évaluer et de surveiller le rendement de l'entrepreneur par rapport aux objectifs des indicateurs de rendement. Dans le cadre de l'évaluation, l'entrepreneur a présenté des rapports mensuels et annuels sur son propre rendement. L'évaluation du rendement annuel de l'entrepreneur est réalisée après le 31 mars de chaque exercice financier. Les rapports fournis à SPAC par l'entrepreneur devaient être examinés et validés par les gestionnaires des contrats régionaux et faire l'objet de discussions lors des réunions mensuelles du réseau responsable du régime de mesure du rendement (le « réseau »). Le réseau était composé de tous les gestionnaires des contrats BI-1 régionaux, du gestionnaire du contrat BI-2 et des représentants du bureau national responsable du régime de mesure du rendement.
75. La vérification a permis de déterminer que l'entrepreneur a présenté des rapports mensuels et un rapport annuel sur son rendement pour les exercices financiers 2016-2017 et 2017-2018. Ces rapports ont été examinés et validés par les gestionnaires des contrats régionaux. Un examen des comptes rendus des réunions du réseau responsable du régime de mesure du rendement a révélé que les gestionnaires des contrats BI-1, le gestionnaire du contrat BI-2 et les représentants du bureau national responsable du régime de mesure du rendement ont participé aux réunions et discuté des rapports sur le rendement du fournisseur.
76. Par ailleurs, nous avons constaté que l'entrepreneur a fourni les prévisions relatives aux recettes à la période 8 dans le cadre des contrats BI-1 et les estimations des recettes commerciales au cours du cycle de planification annuel dans le cadre du contrat BI-2 pour les exercices 2016-2017 et 2017-2018. Les prévisions ont été évaluées par rapport aux objectifs des indicateurs de rendement clés par les régions et le Secteur de l'impartition stratégique de SPAC.
77. Le bureau national responsable du régime de mesure du rendement a aussi procédé à l'examen des rapports annuels qui ont été approuvés par les gestionnaires des

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

---

contrats BI-1 régionaux et le gestionnaire du contrat BI-2 aux fins de validation du rendement du fournisseur. Par contre, nous n'avons trouvé aucun élément probant selon lequel les renseignements relatifs au rendement du fournisseur ont été communiqués à la direction des Services immobiliers.

78. À la lumière de nos constatations, nous concluons que le rendement de l'entrepreneur a fait l'objet d'une évaluation et d'une surveillance au niveau opérationnel. Les renseignements sur le rendement n'ont pas été communiqués à la haute direction de la Direction générale afin d'assurer une surveillance adéquate et une amélioration continue. L'absence d'une évaluation et d'une surveillance du rendement du fournisseur par la haute direction rend impossible l'amélioration continue de la gestion des contrats BI-1 et BI-2.

## Conclusion

---

79. Dans l'ensemble, nous avons déterminé qu'il existe des processus et des activités de contrôle à l'égard des contrats BI-1 et BI-2 pour veiller à l'administration adéquate des recettes liées à ces contrats. Des améliorations pourraient être apportées afin d'assurer le caractère opportun de la saisie des données, la mise en œuvre complète des procédures et des processus conçus à cet effet, et l'examen de la gestion du rendement des contrats par la haute direction des Services immobiliers.
80. Des processus et des procédures sont en place, y compris des mesures de contrôle clés à l'égard de la réalisation des activités de location à des tiers. Toutefois, certains processus et procédures n'ont pas été entièrement mis en œuvre. Nous avons remarqué que des incohérences attribuables à SPAC empêchent l'application des procédures de consignation et de rapprochement des recettes avec exactitude et en temps opportun dans le système financier ministériel.
81. Nous avons constaté que les prévisions des recettes pour chaque bail ont été préparées à l'aide du plan de location à l'échelle régionale et dans le cadre du programme de mesure du rendement afin d'évaluer le rendement de l'entrepreneur. Aucune activité de prévision des recettes n'a été entreprise dans le cadre de l'élaboration des plans de gestion des immeubles.
82. Nous avons observé qu'un manque de rapidité dans la saisie des données a eu des répercussions sur l'exhaustivité et l'exactitude des données dans le système financier de SPAC. Plus précisément, des détails importants concernant les baux et les ententes, notamment les modifications et d'autres changements ayant une incidence sur les recettes, n'étaient pas systématiquement consignés en temps opportun dans SIGMA.
83. Des lacunes ont été constatées en ce qui concerne le peu d'activités menées pour effectuer le rapprochement entre les recettes prévues et les recettes réelles, entre les renseignements reçus de l'entrepreneur et ceux contenus dans SIGMA, et entre les recettes perçues et les montants facturés.

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

---

84. Nous avons constaté que les produits livrables dans le cadre des contrats étaient reçus et approuvés de façon appropriée par SPAC. De plus, les baux et les ententes étaient conformes à l'orientation et aux politiques des Services immobiliers concernant les baux et les taux de stationnement. Cela permet ainsi aux Services immobiliers non seulement de respecter les politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Ministère, mais également d'assurer l'optimisation des recettes provenant de la location de locaux commerciaux.
85. Nous avons constaté que les Services immobiliers ont établi et communiqué des indicateurs de rendement clés, y compris ceux liés à la perception des recettes. Les indicateurs de rendement ont été révisés périodiquement et leurs objectifs, mis à jour, pour tenir compte des nouvelles circonstances et pour assurer l'amélioration continue de la gestion des contrats BI-1 et BI-2.
86. Enfin, nous concluons que le rendement de l'entrepreneur a fait l'objet d'une évaluation et d'une surveillance au niveau opérationnel. Par contre, nous n'avons trouvé aucun élément probant selon lequel les renseignements relatifs au rendement de l'entrepreneur ont été communiqués à la haute direction des Services immobiliers afin d'assurer une surveillance adéquate et une amélioration continue.

## Réponse de la gestion

---

La gestion a eu l'occasion d'examiner le rapport et est d'accord avec les conclusions et les recommandations de celui-ci. Par ailleurs, elle a élaboré un plan d'action de la gestion pour donner suite à ces recommandations.

## Recommandations et plan d'action de la gestion

---

**Recommandation 1** : Le sous-ministre adjoint (SMA) des Services immobiliers doit s'assurer que les renseignements clés sur les baux et les ententes liés aux contrats BI-1 et BI-2 sont enregistrés rapidement dans le système d'information financière de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) (SIGMA).

**Plan d'action de la gestion 1.1** : Indiquer à Location et opérations commerciales l'importance de respecter les procédures établies concernant l'enregistrement rapide des renseignements relatifs aux baux et aux ententes dans le système financier de SPAC.

**Plan d'action de la gestion 1.2** : Intégrer la validation trimestrielle des exemples d'ententes afin de s'assurer que les changements apportés aux ententes sont saisis correctement et rapidement dans SIGMA.

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

---

**Plan d'action de la gestion 1.3 :** Élaborer un plan pour l'élaboration et la production des rapports générés par le système qui sont nécessaires pour surveiller la rapidité de la saisie de données dans SIGMA.

**Recommandation 2 :** Le SMA des Services immobiliers doit s'assurer que des activités de rapprochement sont effectuées pour confirmer que les recettes de BI-1 et de BI-2 sont exactes et exhaustives.

**Plan d'action de la gestion 2.1 :** Améliorer les activités d'examen de la surveillance de la qualité en élaborant une liste de contrôle pour mettre en évidence le processus de vérification de la conformité à l'égard de la perception des recettes.

**Plan d'action de la gestion 2.2 :** Faire le rapprochement, à intervalles périodiques et en conformité avec le contrat de location, des données de SIGMA et des données sur les dépôts afin de veiller à l'intégrité des données et à la surveillance des données sur les locations. Les écarts feront l'objet de suivis immédiats.

**Plan d'action de la gestion 2.3 :** Indiquer que l'actuel processus d'examen de la surveillance de la qualité comprend la réception des états annuels certifiés au regard du loyer proportionnel perçu et est en conformité avec le contrat de location.

**Plan d'action de la gestion 2.4 :** Les Services des biens immobiliers collaboreront avec le Secteur de service Gestion des biens et des installations pour examiner si les états annuels certifiés sont applicables pour les petites entreprises commerciales.

**Recommandation 3 :** Le SMA des Services immobiliers doit s'assurer que le rendement de l'entrepreneur en matière de recettes liées aux contrats BI-1 et BI-2 est communiqué aux comités de surveillance de la direction générale ou à la haute direction.

**Plan d'action de la gestion 3.1 :** Deux fois par année, rendre compte du rendement de l'entrepreneur en matière de recettes liées aux contrats BI-1 et BI-2 auprès du comité des biens immobiliers et de l'intégration des services.

## À propos de la vérification

---

### **Autorité**

La présente mission figure dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2017-2020 de Services publics et Approvisionnement Canada.

### **Objectif**

L'objectif de la vérification était de déterminer si les processus et les activités de contrôle opérationnel à l'égard des recettes, notamment la gestion des parcs de stationnement dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2, étaient conçus et mis en œuvre comme prévu.

### **Portée et approche**

L'objectif de la vérification était de déterminer si les processus et les activités de contrôle opérationnel à l'égard des recettes, notamment la gestion des parcs de stationnement dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2, étaient conçus et mis en œuvre comme prévu.

La vérification visait à s'assurer que les recettes liées aux contrats BI-1 et BI-2 sont administrées adéquatement. L'équipe responsable de la mission a examiné les activités et les extraits réalisés du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 30 septembre 2017. Nous avons également passé en revue les documents pertinents allant jusqu'en septembre 2018 pour bien comprendre les activités réalisées après notre période d'examen et pour donner suite à certains points observés.

Nous avons examiné un échantillon discrétionnaire de 32 des 388 baux et ententes, constitué à partir d'un rapport daté de septembre 2017. Un échantillon supplémentaire de 15 des 139 ententes relatives au stationnement a été examiné afin d'évaluer les procédures applicables à ces ententes.

Des entrevues ont été menées auprès des principaux membres du personnel ministériel, notamment les responsables des services de conclusion de baux et d'ententes avec des tiers ainsi que les responsables des services d'administration des ententes et des baux conclus avec des tiers (baux et ententes). Les processus, les documents pertinents et un échantillon constitué de 32 baux et ententes et de 15 ententes relatives au stationnement choisi de façon aléatoire ont été examinés et mis à l'essai. Des questionnaires ont également été transmis à toutes les régions afin de déterminer le degré d'uniformité à l'échelle de celles-ci en ce qui a trait aux procédures et aux processus suivis ainsi qu'à la formation et aux conseils offerts. En se fondant sur l'analyse des données et des éléments probants recueillis, l'équipe de vérification a préparé les constatations et les conclusions de la vérification, lesquelles ont été validées auprès des Services immobiliers.

La vérification a été réalisée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes.

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

---

## **Critères**

Les critères utilisés pour déterminer si les processus et les activités de contrôle opérationnel à l'égard des recettes, notamment la gestion des parcs de stationnement dans le cadre des contrats BI-1 et BI-2, étaient conçus et mis en œuvre comme prévu, proviennent des résultats d'une évaluation détaillée des risques.

Les critères suivants ont été utilisés pour la présente vérification :

- **Processus de contrôle** : Des processus et des activités de contrôle sont en place pour veiller à l'administration adéquate des recettes liées aux contrats BI-1 et BI-2.
  - Des processus et des procédures définissant clairement la façon de réaliser les activités de location à des tiers ont été conçus et mis en œuvre.
  - Les recettes liées aux contrats BI-1 et BI-2 font l'objet de prévisions, les prévisions sont comparées aux recettes réelles perçues, et les écarts importants sont étudiés.
  - Les données relatives aux baux conclus avec des tiers et aux ententes relatives au stationnement contenues dans les systèmes d'information de SPAC sont exactes et exhaustives.
  - Des mesures de contrôle internes sont en place pour s'assurer que les paiements reçus correspondent aux montants comptabilisés à titre de recettes, et que les paiements excédentaires ou insuffisants sont consignés adéquatement et corrigés.
  - Les baux conclus avec des tiers et les ententes relatives au stationnement sont conformes à l'orientation et aux politiques des Services immobiliers (p. ex. les taux sont établis en fonction du marché, les activités des locataires cadrent avec le gouvernement fédéral).
  
- **Gestion du rendement du fournisseur** : Le rendement de l'entrepreneur BI-1 et BI-2 fait l'objet d'une surveillance et les mesures de rendement fonctionnent comme prévu.
  - Il existe des indicateurs de rendement du fournisseur, qui sont communiqués à l'entrepreneur et respectés, et le rendement fait l'objet d'une surveillance.

## **Fin des travaux de vérification**

Les travaux de vérification sur place ont été essentiellement terminés le 28 mai 2018.

## **Équipe de vérification**

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

---

La vérification a été réalisée par des membres du Bureau de la dirigeante principale de la vérification, sous la supervision de la directrice, Vérification des approvisionnements, et conformément à l'orientation générale établie par la dirigeante principale de la vérification.

Le Bureau de la dirigeante principale de la vérification a procédé à l'évaluation de la qualité de la vérification.