



Évaluation du programme des Services immobiliers

Bureau de la vérification et de l'évaluation



Table des matières

Résumé.....	i
Introduction.....	1
Profil.....	1
Contexte.....	1
Autorité.....	1
Rôles et responsabilités.....	1
Ressources.....	1
Modèle logique.....	2
Objet de l'évaluation.....	4
Constatations et conclusions.....	5
Pertinence.....	5
Conclusions : pertinence.....	17
Rendement.....	17
Atteinte des résultats.....	17
Conclusions : atteinte des résultats.....	24
Efficacité.....	25
Conclusions : efficacité.....	34
Conclusions : rendement.....	35
Conception du programme.....	35
Conclusions : conception du programme.....	39
Conclusions générales.....	39
Réponse de la direction.....	40
Recommandations et plan d'action de la gestion.....	40
Annexe A : activités du programme.....	43
Annexe B : au sujet de l'évaluation.....	45

Évaluation du programme des Services immobiliers
Rapport final

Résumé

- i. Les organisations fédérales ont besoin de locaux à bureaux et d'autres biens immobiliers afin de remplir leurs mandats. Il faut prévoir pour ces biens un investissement en immobilisations et un entretien régulier et permanent tout au long du cycle de vie du bien. Dans le cadre du programme Services de gestion des locaux et des biens immobiliers, SPAC gère 88 % des locaux à bureaux du gouvernement fédéral et fournit également des services immobiliers à de nombreuses autres organisations fédérales. Ces services sont essentiels afin de veiller à ce que SPAC et d'autres ministères disposent de locaux qui répondent à leurs besoins et qui leur permettent d'exécuter leurs mandats.
- ii. La présente évaluation a permis d'examiner la pertinence et le rendement du programme des Services immobiliers (SI). L'objectif de ce programme est de fournir des services immobiliers adaptés aux besoins et rentables aux organisations fédérales et au Parlement. Les dépenses totales du programme en 2016-2017 s'élevaient à 3,28 milliards de dollarsⁱ, dont celles couvrant les 2 705 équivalents à temps plein.
- iii. Le programme relève de la Direction générale des services immobiliers (DGSI) qui fait partie de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC); toutefois, le programme est exécuté par la DGSI, la Direction générale de la cité parlementaire (DGCP) et les régions de SPAC.
- iv. Le programme de SI demeure pertinent aux besoins du gouvernement du Canada. Conformément à une exigence législative et politique, SPAC est tenu de fournir des services immobiliers. Le programme s'aligne sur les résultats stratégiques de SPAC en matière de gestion saine et sur les priorités stratégiques du Ministère visant l'optimisation des ressources, les solutions novatrices et l'excellence du service. Le programme répond également au besoin constant de services immobiliers. La demande de services immobiliers a augmenté de 23 % de 2012-2013 à 2016-2017 et 86 % des clients s'attendent à une demande accrue dans au moins un des secteurs de service offerts par la DGSI de SPAC. En outre, le programme a joué un rôle essentiel dans l'exécution du Programme accéléré d'infrastructure (PAI), une initiative de SPAC pour soutenir le Plan d'action économique. Toutefois, le degré de besoin pourrait être touché dans les quelques années à venir, étant donné que le financement du PAI prendra bientôt fin.
- v. Dans l'ensemble, le programme atteint ses résultats immédiats, à savoir de veiller à ce que les gardiens aient accès à des services immobiliers rapides et de qualité. Les clients ont attribué des notes relativement élevées à la qualité et à la rapidité des services immobiliers. D'après les données du Ministère, les projets de plus d'un million de dollars sont réalisés dans les délais et les limites du budget. Par ailleurs, les projets ne sont pas en pleine conformité avec les exigences de SPAC prévues par le Système

ⁱ Ce montant comprend plus de 1,5 milliard de dollars de frais engagés par les Services immobiliers pour les immeubles de SPAC, qui sont directement imputés au bien et qui, par conséquent, n'apparaissent pas dans les états financiers des fonds renouvelables pour le programme des Services immobiliers.

national de gestion de projet (SNGP). Les taux de conformité sont actuellement de 66 %, par rapport à un taux cible de 90 %.

- vi. Le programme est efficace. Les coûts du programme relatifs à la gestion et à la supervision de son principal entrepreneur du secteur privé, lequel exécute une partie non négligeable du programme, atteignent des niveaux similaires à ceux du contrat précédent tout en fournissant un système de gestion et de supervision plus global. En outre, les frais imputés aux clients concernant les honoraires du personnel interne sont appropriés, étant donné la structure de coûts sous-jacente du programme, même si le programme pourrait profiter d'une plus grande clarté à l'égard des frais de soutien des services ministériels. Enfin, le revenu par équivalent temps plein, bien qu'ayant légèrement diminué de 2013-2014 à 2014-2015, a augmenté de 17,4 % sur la période visée par l'évaluation.
- vii. L'évaluation s'est penchée sur deux aspects de la conception du programme : la clarté en ce qui concerne les obligations et les responsabilités respectives de SPAC et des clients, et la fonctionnalité de la base de données du programme. Après examen de ces deux aspects, il a été conclu que la conception du programme pouvait être améliorée. Les conventions avec les clients ne précisent pas de façon uniforme l'ensemble des obligations à l'égard des projets, ce qui peut donner lieu à des malentendus de la part des clients. La base de données du programme gérée sur le système du Ministère, SIGMA, n'est pas accompagnée par la documentation adéquate, présente un certain nombre de champs qui semblent se recouper et d'autres qui ne sont pas utilisés de manière uniforme. De plus, les données financières présentes dans ce système sont difficilement conciliables avec d'autres sources de renseignements financiers sur le programme.

Réponse de la direction

- viii. La direction a eu l'occasion d'examiner le rapport et est d'accord avec les conclusions et les recommandations qui s'y trouvent. Les conclusions et les recommandations aideront les SI à améliorer davantage nos services à la clientèle et nos opérations. Un plan d'action de la direction a été élaboré pour donner suite aux recommandations de l'évaluation.

Recommandations et plan d'action de la direction

Recommandation n° 1 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers devrait veiller à ce que la réalisation de l'évaluation annuelle de conformité au Système national de gestion de projet soit centralisée, à ce que la rigueur du processus fasse l'objet d'améliorations et à ce que les résultats servent à favoriser l'amélioration continue de la conformité.

Réponse de la direction

La Direction générale des services immobiliers améliorera l'examen annuel de conformité en ajoutant des examens directs centralisés d'un échantillon de dossiers de projets régionaux. Ce processus améliorera l'uniformité et la rigueur à l'échelle du pays grâce à la validation des processus d'examen régionaux et fera en sorte que les résultats soient utilisés pour favoriser l'amélioration continue de la conformité. Les mesures suivantes seront prises :

Plan d'action de la direction 1.1 : Rapport sur l'exécution initiale des examens centralisés

Plan d'action de la direction 1.2 : Modifier le processus et faire approuver les examens centralisés par les représentants de la gouvernance du Système national de gestion de projet (SNGP) aux fins d'inclusion dans la directive

Recommandation n° 2 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers devrait prendre des mesures afin de s'assurer que les responsables du programme des SI comprennent bien les pouvoirs, les méthodes de répartition et la justification actuelle pour ce qui est des frais imputés au programme au moyen d'autres transferts internes qui ne font pas l'objet de protocoles d'entente (PE).

Réponse de la direction

La Direction générale des services immobiliers (DGSi) veillera, en collaboration avec la Direction générale des finances et de l'administration, à ce que les responsables du programme des SI comprennent clairement les pouvoirs, les méthodes de répartition et la justification des nouveaux frais imputés au programme au moyen d'autres transferts internes qui ne sont pas visés par les protocoles d'entente (PE).

Plan d'action de la direction 2.1 : La direction du programme évaluera l'exhaustivité de ses dossiers pour les autres transferts internes en ce qui a trait aux pouvoirs, aux méthodes de répartition et à la justification :

- La direction du programme portera à l'attention de la Direction générale des finances et de l'administration (DGFA) toute lacune en ce qui a trait à l'exhaustivité de ses dossiers pour les autres transferts internes
- La DGFA fournira à la direction du programme les renseignements manquants pour combler toute lacune portée à son attention concernant les autres transferts internes

Plan d'action de la direction 2.2 : La direction du programme déterminera les autres transferts internes qui doivent être réévalués en fonction du besoin continu de facturer; c.-à-d., la justification actuelle. (Cela comprendra, sans toutefois s'y limiter, les trois autres transferts internes qui ont été remis en question dans le rapport afin de savoir s'il y a une justification actuelle; c.-à-d. pour la Direction générale des ressources humaines (DGRH), le Fonds d'investissement en technologie de l'information et le cadre d'intégrité);

- La DGFA informera la direction du programme au sujet de la raison d'être actuelle des autres transferts internes portés à son attention et traitera tout autre transfert interne qui doit être abandonné

Plan d'action de la direction 2.3 : Pour les autres transferts internes à venir, la DGFA communiquera clairement à la direction du programme les pouvoirs, les méthodes de répartition et la justification.

Recommandation n° 3 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers devrait examiner et mettre à jour les documents relatifs aux ententes avec ses clients afin de s'assurer qu'ils fournissent tous des renseignements précis et cohérents sur l'ensemble des obligations de SPAC et des ministères clients à l'égard des programmes, des projets ou des travaux, et qu'ils sont signés.

Réponse de la direction

Une Directive sur les ententes de services immobiliers avec les clients est en cours d'élaboration afin de clarifier l'objet, les rôles et les responsabilités des divers instruments d'entente mis à la disposition des gestionnaires des SI qui sont chargés de mettre en place des ententes officielles avec les clients. Plus précisément, pour chaque type d'accord, la directive présente décrit :

- l'objet de l'instrument de l'entente
- le moment où chaque instrument doit être utilisé
- les rôles et responsabilités de SPAC et du client
- la durée
- les signataires

Plan d'action de la direction 3.1 : Cette directive assurera une approche uniforme et structurée à l'échelle nationale de l'utilisation et de l'application des diverses ententes avec les clients dans l'ensemble des secteurs de services immobiliers :

- élaborer la version préliminaire de la directive
- consulter tous les intervenants, y compris les responsables des services, les secteurs habilitants et les régions, et effectuer une révision, au besoin
- fournir une version préliminaire de la directive au Secteur de la planification stratégique, de l'administration et du renouvellement (SPSAR) – Gestion de la qualité, des risques et des pratiques exemplaires
- mener une consultation par l'entremise du Comité directeur des politiques des SI
- mettre au point la directive et demander son approbation

Recommandation n° 4 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers devrait procéder à l'examen approfondi de la base de données SIGMA des SI en vue d'améliorer l'information de la base de données, de veiller à l'exactitude des données financières et de projet, d'éliminer les éventuelles répétitions et de s'assurer que les renseignements relatifs aux projets qui sont saisis dans la base de données sont exhaustifs et cohérents.

Plan d'action de la direction 4.1 :

- Créer un centre d'expertise sur les solutions d'affaires et l'analyse des données
- Effectuer un sondage sur les secteurs de services (SS) des BI afin de déterminer l'utilisation actuelle des données et les enjeux liés au système

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

- Mener des entrevues auprès des chefs des SS et des responsables de sous-SS afin de déterminer les besoins en matière de données et en renseignements sur le plan opérationnel
- Analyser la capacité du système dans le but de répondre aux besoins opérationnels et de cerner les lacunes
- Évaluer les améliorations possibles aux systèmes ou à l'interface en place
- Classer les activités par ordre de priorité
- Valider et consigner les règles et les processus opérationnels requis
- Mettre en œuvre des indicateurs de rendement de l'adoption par les utilisateurs et une stratégie de qualité des données
- Gérer le changement et mettre à jour le programme de formation

Introduction

1. Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du programme des Services immobiliers (SI). Cette mission figure dans le plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2016-2019 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).

Profil

Contexte

2. Dans le cadre du programme Services de gestion des locaux et des services immobiliers, SPAC fournit aux ministères et aux organismes fédéraux des bureaux et des locaux à utilisation commune. En outre, le Ministère s'occupe de l'administration et de l'entretien de divers ouvrages publics, comme des immeubles, des ponts, des barrages, la Cité parlementaire et d'autres biens patrimoniaux. Par ailleurs, SPAC fournit, à titre facultatif, des services immobiliers aux autres ministères et organismes fédéraux. Ces services sont regroupés sous trois secteurs principaux de service : la réalisation des projets, la gestion des immeubles et des installations, et les services consultatifs (voir l'annexe A pour les détails).

Autorité

3. Selon la Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, SPAC a pour mandat de construire, d'entretenir et de réparer, en plus d'administrer l'ensemble des immeubles, des ouvrages publics et des biens réels fédéraux à l'extérieur du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut, dont l'administration n'est confiée à aucune autre organisation fédérale. La Loi autorise également SPAC à s'occuper de la gestion des biens immobiliers et à fournir des services d'architecture et de génie aux autres ministères, conseils et organismes fédéraux à leur demande.
4. Parmi les autres dispositions législatives et politiques confiant à SPAC le mandat de fournir des services immobiliers selon le principe du recouvrement des coûts, on compte :
 - la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor
 - la Politique sur les services communs du Conseil du Trésor
 - la Loi sur les fonds renouvelables

Rôles et responsabilités

5. La DGSI a la responsabilité générale du programme des SI, tandis que les bureaux régionaux de SPAC sont chargés de son exécution.

Ressources

6. Les dépenses du programme des SI s'élevaient à 3,284 milliards de dollars en 2016-2017. Cela comprend 1,36 milliard de dollars liés aux dépenses faites pour le compte

d'autres ministères et 1,5 milliard de dollars pour les biens de SPAC. Cela comprend également l'ensemble des charges d'exploitation qui s'élevaient à 400 millions de dollarsⁱⁱ. Le Fonds renouvelable des Services immobiliers (FRSI) est le mécanisme de financement du programme des SI. En 2016-2017, il y avait 2 705 employés équivalents à temps plein.

Modèle logique

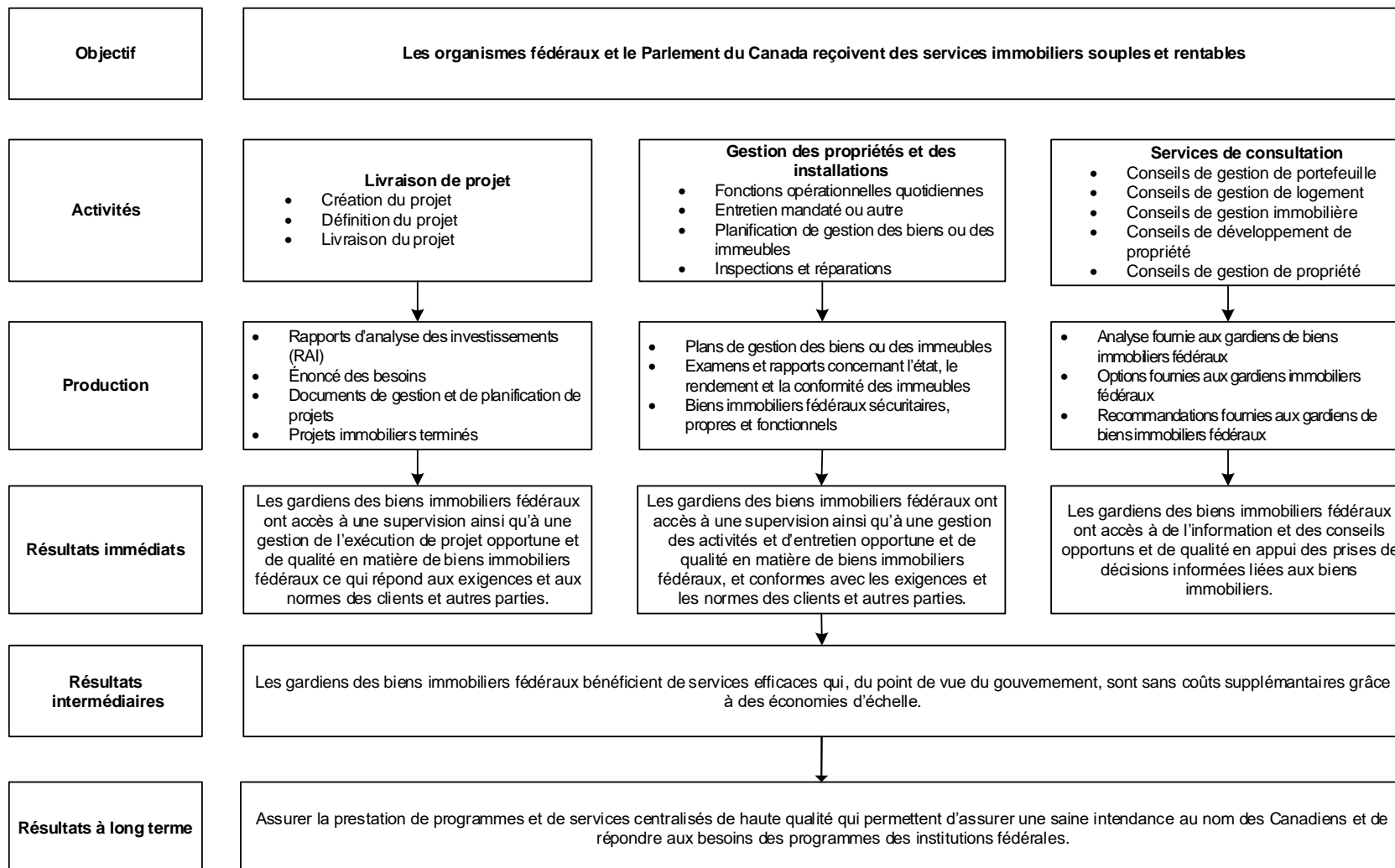
7. Un modèle logique est une représentation visuelle qui lie les activités, les extrants et les résultats d'un programme. Cet outil visuel et systématique illustre la théorie sur laquelle se fonde un programme et démontre la façon dont celui-ci peut atteindre les objectifs prévus. Il fournit également le fondement nécessaire à l'élaboration des stratégies de mesure et d'évaluation du rendement, y compris la matrice d'évaluation.
8. Un modèle logique a été élaboré à partir d'un examen détaillé des documents, de réunions avec les gestionnaires du programme et d'entrevues avec les principaux intervenants. Il a ensuite été validé par le personnel du programme. Le modèle logique est présenté à la pièce 1.

ⁱⁱ Le montant de 1,5 milliard de dollars de frais engagés par les Services immobiliers pour les biens de SPAC, est directement imputé au bien et, par conséquent, n'apparaît pas dans les états financiers du Fonds renouvelable des SI. Dans le cadre de l'analyse approfondie réalisée aux fins de la présente évaluation, le montant de 1,5 milliard de dollars fait partie des dépenses du programme.

Évaluation du programme des Services immobiliers

Rapport final

Pièce 1 : Modèle logique



Objet de l'évaluation

9. La présente évaluation avait pour objectif de déterminer la pertinence du programme ainsi que son rendement conformément à la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor. L'évaluation portait sur le programme pour la période allant d'avril 2012 à mars 2017.
10. L'évaluation s'est penchée sur l'atteinte des résultats immédiats du programme, soit la prestation de services rapides et de qualité qui répondent aux besoins des clients ainsi qu'à d'autres exigences et d'autres normes, pour chacun des trois secteurs de service du programme : la gestion des immeubles et des installations, la réalisation des projets et les services consultatifs. Les résultats intermédiaires et à long terme seront évalués dans le cadre d'une évaluation horizontale prévue qui englobera le programme des Services immobiliers, le Programme des locaux fédéraux et le Programme des avoirs fédéraux.

Approche et méthodologie

11. Plusieurs sources de données ont servi à évaluer le programme. Les voici :
 - Étude des documents : les documents comprenaient des textes législatifs et des documents de politique, des documents portant sur la planification ministérielle et sur la production de rapports, ainsi qu'un large éventail de documents relatifs à la planification, la gestion et les documents opérationnels.
 - Étude comparative : les données et les renseignements nationaux et provinciaux obtenus après une recherche en ligne et des gouvernements provinciaux ont été examinés afin de contextualiser le programme et de fournir des données comparatives servant de référence afin d'évaluer le programme
 - Analyse financière : des données financières relatives aux budgets, aux dépenses et aux ressources humaines du programme ont été examinées
 - Entrevues : vingt-six entrevues ont été menées : vingt et une avec des gestionnaires des SI, une avec le Conseil du Trésor et quatre avec des représentants provinciaux
 - Analyse des données : les données du programme analysées comprenaient des données longitudinales sur les biens immobiliers dont SPAC est le gardien et sur les biens gérés au nom d'autres ministères, et d'autres sur le nombre, la valeur et les caractéristiques des projets du programme au cours des cinq dernières années (de 2012 à 2017)
 - Sondage : un sondage a été réalisé auprès des clients du programme. Le sondage a été envoyé à 118 représentants des clients et 30 réponses valides en sont ressorties, pour un taux de réponse de 22,03 %. De plus, les données provenant de l'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI pour 2016, réalisée par la DGSI en 2016-2017, ont été prises en compte dans l'évaluation
12. De plus amples renseignements sur l'approche et les méthodologies utilisées dans le cadre de la présente évaluation figurent dans l'annexe B.

Constatations et conclusions

13. Les constatations et les conclusions suivantes reposent sur plusieurs sources de données. Elles sont présentées par point d'évaluation (pertinence, rendement et conception du programme).

Pertinence

1. Y a-t-il une exigence législative ou une politique pour le programme des services immobiliers?

14. Pour traiter ce point d'évaluation, l'équipe d'évaluation a examiné les dispositions législatives et les politiques du gouvernement fédéral qui exigent ou autorisent SPAC à fournir des services immobiliers aux organisations fédérales.
15. Selon la Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, SPAC a pour mandat de construire, d'entretenir et de réparer, en plus d'administrer l'ensemble des immeubles, des ouvrages publics et des biens réels fédéraux à l'extérieur du Yukon, des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut, dont l'administration n'est confiée à aucun autre organisme fédéral. La Loi autorise également SPAC à s'occuper de la gestion des biens immobiliers et à fournir des services d'architecture et de génie aux autres ministères, conseils et organismes fédéraux à leur demande.
16. La Politique sur la gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor confirme le rôle de SPAC en tant que gardien désigné de tous les locaux à bureaux à vocation générale du gouvernement fédéral au Canada, ainsi que son obligation de fournir des locaux à bureaux aux ministères et d'établir des normes pour ces locaux.
17. La Politique sur les services communs du Conseil du Trésor désigne SPAC comme le gardien des installations à bureaux confiés à SPAC et confère à ce dernier l'autorité en matière de planification, de développement et d'acquisition, de construction et de réaménagement ainsi que de gestion des biens et des services techniques spéciaux.
18. La Loi sur les fonds renouvelables prévoit que le ministre des Services publics et de l'Approvisionnement détient l'autorité de dépenser des fonds renouvelables aux fins énoncées dans la Loi sur le MTPSG.
19. À la suite de l'examen de ces documents, il y a une exigence à la fois législative et de politique selon laquelle SPAC doit fournir des services immobiliers, à l'égard autant des biens dont il est le gardien et que de ceux sont sous la garde d'autres organisations gouvernementales.

2. Le programme des services immobiliers concorde-t-il avec les priorités du gouvernement fédéral et les résultats stratégiques du Ministère?

20. Le résultat stratégique de SPAC est le suivant :

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

« Offrir des programmes et des services centraux de première qualité qui assurent une saine intendance au profit de la population canadienne et qui sont adaptés aux besoins en matière de programmes des institutions fédérales. »

21. Afin d'atteindre ce résultat stratégique, le Ministère a établi trois priorités organisationnelles :
- i) Excellence du service
 - ii) Innovation et modernisation
 - iii) Optimisation des ressources
22. Afin d'évaluer si SI respecte les priorités précitées, l'équipe d'évaluation a mené des entrevues avec 21 cadres supérieurs de la DGSI qui sont chargés de l'exécution du programme, qui facilitent le programme (p. ex. les relations avec les clients et la gestion du programme) ou qui sont des clients du programme des SI.
23. On a demandé à ces cadres supérieurs d'évaluer la contribution du programme des SI par rapport aux trois priorités du Ministère et à la saine intendance, selon une échelle de notation à trois points : « pas du tout », « modérément » et « tout à fait ». La pièce 2 ci-dessous présente un résumé des résultats.

Pièce 2 : Opinions des cadres supérieurs des services immobiliers – Contribution des Services immobiliers aux priorités et au résultat stratégique du Ministère

Les SI démontrent :	pas du tout	modérément	tout à fait
optimisation des ressources	0 %	18 %	83 %
solutions novatrices	0 %	53 %	48 %
excellence du service	5 %	35 %	60 %
saine intendance	5 %	5 %	90 %

24. Comme le montre le tableau ci-dessus, la majorité des 19 personnes interrogées considèrent que le programme des SI contribue tout à fait à l'optimisation des ressources et à l'excellence du service, alors qu'un peu moins de la moitié sont de cet avis à l'égard des solutions novatrices. En ce qui concerne le résultat stratégique de SPAC, 90 % des personnes interrogées estiment que le programme des SI contribue tout à fait à la saine intendance. La quasi-totalité des personnes interrogées croit que le programme des SI contribue au moins modérément aux trois priorités et au résultat stratégique du Ministèreⁱⁱⁱ.
25. D'après les commentaires à l'appui des notes, le pourcentage plus faible des solutions novatrices s'explique par un certain nombre de facteurs, notamment la nature contraignante des exigences de la politique, la charge de travail et le fait que les SI se distancient peu à peu d'une culture d'aversion au risque.
26. L'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI pour 2016 a été menée auprès de 28 ministères clients. Elle comprenait des questions concernant l'exécution des

ⁱⁱⁱ Une personne n'a pas été en mesure de confirmer si SPAC contribuait à la saine intendance.

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

services, les aspects du processus et les aspects de la mobilisation des SI. Les répondants ont donné des réponses selon une échelle de notation à cinq points, et en fonction de la question, « 1 » signifie « pas du tout d'accord » ou « très insatisfait », « 3 » signifie « neutre », et « 5 » signifie « tout à fait d'accord » ou « très satisfait ».

27. Deux questions ont été posées au sujet des priorités du Ministère en matière d'optimisation des ressources et d'excellence du service. En ce qui concerne l'excellence du service, on a demandé aux clients d'évaluer leur taux de satisfaction quant à la qualité du service offert. La note moyenne attribuée par les répondants était de 3,79 sur un maximum de 5. En ce qui concerne l'optimisation des ressources, les clients sont plutôt en accord (note moyenne de 3,21 sur 5) avec l'énoncé « la solution immobilière proposée a répondu à nos besoins en matière des délais, du budget et de la portée ».
28. Dans le cadre du sondage mené par l'équipe d'évaluation auprès des clients de projets des SI, il a été demandé aux clients d'évaluer les services offerts par SI par rapport aux trois priorités du Ministère et au résultat stratégique, et ce, à l'aide d'une échelle à trois points identique à celle utilisée pour les entrevues des intervenants.
29. Les résultats, présentés à la pièce 3, montrent que tous les clients qui ont répondu au sondage (26) estiment que les SI ont, dans une certaine mesure, démontré une excellence de service. De la même manière, presque tous (95 %) estiment que le programme a démontré une optimisation des ressources et 90 % qu'il a démontré une saine intendance. Toutefois, 76 % seulement ont estimé que le programme avait démontré des solutions novatrices, comparativement à 100 % des cadres supérieurs de la DGSI. Par ailleurs, à l'exception de l'excellence du service, bien moins de clients que de cadres supérieurs des SI ont déclaré que le programme des SI avait « tout à fait » démontré ces caractéristiques. Par exemple, seulement 14 % des clients ont déclaré que leur projet de SI avait « tout à fait » démontré des solutions novatrices, comparativement à 48 % des cadres supérieurs des SI.

Pièce 3 : Opinions des clients – Contribution des services immobiliers aux priorités et au résultat stratégique du Ministère

Les SI démontrent :	pas du tout	modérément	tout à fait
optimisation des ressources	5 %	62 %	33 %
solutions novatrices	24 %	62 %	14 %
excellence du service	0 %	38 %	62 %
saine intendance	10 %	52 %	38 %

30. D'après les axes de recherche ci-dessus, le programme des SI concorde avec les trois priorités du Ministère et le résultat stratégique de SPAC. Les cadres supérieurs des SI, tout comme les clients externes, considèrent que le programme contribue à ces caractéristiques, même si les clients estiment que le programme y contribue dans une moindre mesure, comparativement à ce qu'en pensent les cadres supérieurs des SI.

3. Le programme des services immobiliers fait-il l'objet d'un besoin continu?

31. Le besoin continu correspond à la mesure dans laquelle un programme demeure adapté aux besoins du groupe client ou des groupes clients à qui il est destiné. Au sein du gouvernement du Canada, 63 organisations fédérales ont la garde de biens immobiliers, dont 54 ministères et organismes. SPAC est gardien d'une grande majorité des locaux à bureaux du gouvernement du Canada; il détient 88 % de la superficie totale des locaux à bureaux. De plus, SPAC et d'autres organisations fédérales détiennent et gardent des biens immobiliers à vocation particulière et à vocation commune (comme des laboratoires et des installations de formation) qui leur permettent d'exécuter leurs mandats.
32. Les groupes clients du programme sont les suivants :
- SPAC, en tant que gardien de 88 % de l'ensemble des locaux à bureaux du gouvernement du Canada, et pour qui le programme des SI constitue un service interne
 - les locataires des immeubles sous la garde de SPAC, pour qui l'utilisation du programme des SI est obligatoire
 - d'autres organisations fédérales qui ont la garde de biens immobiliers, pour qui le programme des SI est un service facultatif
33. Afin de traiter la question concernant le besoin continu de services immobiliers offerts aux clients, l'équipe d'évaluation a interrogé 21 cadres supérieurs au sein de la DGSI. Ces entrevues ont permis de rassembler les points de vue des cadres supérieurs sur la question de savoir si la demande de services immobiliers avait augmenté au cours des cinq dernières années et s'ils s'attendaient à ce que la demande augmente dans les cinq années à venir. L'équipe a également examiné les données des SI portant sur l'ensemble des biens immobiliers pris en charge par le programme des SI au cours des cinq dernières années et les données sur le volume de services offerts. Les données tirées de l'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI pour 2016 et du sondage réalisé auprès des clients dans le cadre de la présente évaluation ont également permis de confirmer les constatations faites quant au besoin continu.

Pièce 4 : Points de vue des cadres supérieurs quant à la demande de services

Question d'entrevue	Nombre de répondants	Augmente	Varie	Stable	Diminue
Au cours des cinq dernières années, la demande des autres ministères pour des services immobiliers a-t-elle augmenté ou diminué?	19	17	1	1	0
Croyez-vous que la demande des autres ministères pour des services immobiliers augmentera, restera stable ou diminuera au cours des cinq prochaines années?	19	17	1	1	0

34. Comme le montre la pièce 4, parmi les 19 personnes qui se sont exprimées sur la question, 17 (89 %) ont déclaré estimer que la demande de services avait augmenté au cours des cinq dernières années. Parmi les deux répondants restants, l'un a souligné que la demande de services avait varié, alors que l'autre a déclaré qu'elle était restée stable. Parmi les secteurs en demande accrue au cours des cinq dernières années, on compte les services environnementaux (11 sur 19) et les solutions pour le milieu de travail (8 sur 19). Les personnes interrogées ont aussi mentionné d'autres services comme le développement des immobilisations, les centres de services multiministériels, les locaux, les affaires immobilières, la gestion de projet, la gestion des immeubles et des installations, et les projets d'infrastructure.
35. À la question de savoir s'ils s'attendaient à ce que la demande augmente ou diminue au cours des cinq prochaines années, 17 des 19 (89 %) personnes interrogées ont répondu prévoir une augmentation de la demande. Les trois principaux secteurs de service qui devraient connaître une demande accrue sont le développement de centres de services (45 %), les services environnementaux (35 %) et les aménagements du milieu de travail et les espaces de travail axés sur les activités (30 %).
36. En ce qui concerne les raisons pour lesquelles les ministères se tournent vers SPAC pour répondre à leurs besoins en matière de services immobiliers, les répondants en ont donné plusieurs, notamment les pouvoirs de délégation financière limités de nombreux ministères gardiens, ce qui fait en sorte qu'il est plus difficile pour eux de solliciter les services immobiliers du secteur privé; les économies d'échelle réalisées par SPAC; l'accès à un large éventail de compétences au sein de SPAC, qu'il ne serait pas rentable pour la plupart des ministères de développer à l'interne; et la volonté grandissante de la part d'un grand nombre de ministères gardiens de concentrer leurs ressources sur les activités liées à leur mandat, plutôt que sur des fonctions de facilitation comme les services immobiliers.
37. Les données du programme ainsi que les autres données relatives au volume de biens immobiliers gérés par SPAC, pour lesquels les SI offrent des services immobiliers, témoignent également du besoin continu de services immobiliers.

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

38. Entre les exercices 2012-2013 et 2016-2017, parmi toutes les catégories de locaux (à bureaux, à vocation particulière et à vocation commune), le pourcentage du répertoire des biens immobiliers du gouvernement fédéral appartenant à SPAC, selon la superficie de plancher, est resté stable à 27 % et une légère hausse à 30 % a été enregistrée en 2014-2015, ce qui suggère un besoin constant de ces services à l'appui des biens de SPAC.

Pièce 5 : SPAC – pourcentage du répertoire des biens immobiliers du gouvernement fédéral et superficie gérée, en mètres carrés

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Répertoire des biens immobiliers du gouvernement fédéral appartenant à SPAC (%)	27	27	30	27	27
Superficie gérée, en mètres carrés	7 379 066	7 442 580	7 277 624	7 166 131	6 953 870

39. Les services immobiliers à l'appui des biens de SPAC sont principalement offerts dans le cadre des programmes liés aux locaux fédéraux, aux avoirs fédéraux et à la Cité parlementaire. Au cours de l'exercice 2012-2013, le programme des SI a offert des services immobiliers pour 7 379 066 m² de locaux dont SPAC est le gardien. Par la suite, la superficie totale en mètres carrés gérée par le programme des SI est restée relativement la même, avec une légère baisse à 6 953 870 m² en 2016-2017, comme le montre la pièce 5. Cette baisse, constatée le plus souvent dans le cas des biens loués et des biens obtenus par bail-achat, est souvent révélatrice de la volonté de SPAC de réduire la superficie totale occupée par les fonctionnaires au moyen de son programme Milieu de travail 2.0^{iv}.
40. Les données portant sur le nombre total d'autres ministères qui sont clients du programme des SI indiquent que le nombre de ministères clients a légèrement diminué au cours de la période visée par l'évaluation, comme le montre la pièce 6. Cependant, le nombre de clients réguliers qui sont gardiens est resté constant (22 clients^v).

^{iv} Le programme Milieu de travail 2.0 est une initiative du gouvernement visant à créer un milieu de travail moderne qui attirera et retiendra les fonctionnaires, et qui les encouragera à servir les Canadiens de façon plus intelligente, plus écologique et plus saine. SPAC a réduit la superficie moyenne par occupant et a fait preuve de souplesse quant à la manière et au lieu de travail des employés.

^v Trois autres organisations fédérales ont été, en de rares occasions, clientes de SPAC au cours des cinq dernières années.

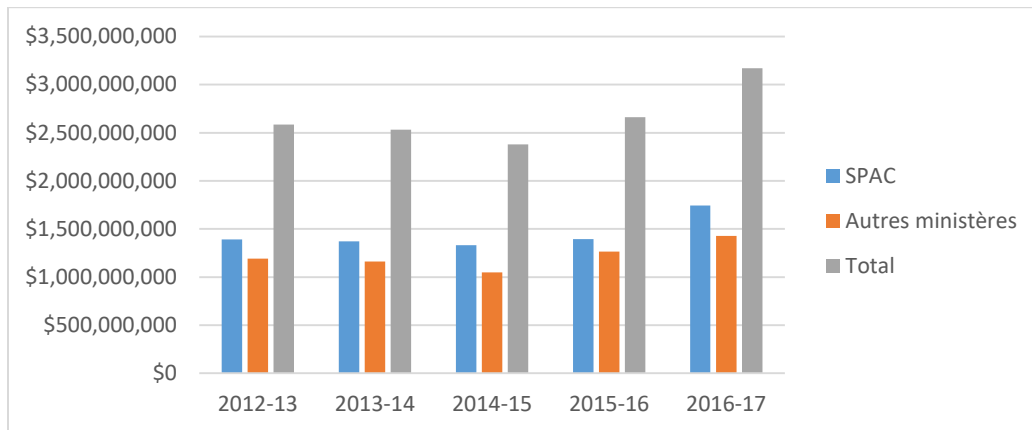
Pièce 6 : Autres ministères clients

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Nombre d'autres ministères clients réguliers qui sont gardiens	22	22	22	22	22
Nombre d'autres ministères clients ^{vi}	110	108	98	99	99

41. Les données relatives à la valeur en dollars des dépenses des SI soutiennent dans une large mesure les points de vue des intervenants en ce qui a trait au besoin continu du programme des SI. Les données du programme pour les années 2012-2013 à 2016-2017 montrent une augmentation de la demande pour des services immobiliers au cours des cinq dernières années. Comme le montre la pièce 7, les dépenses totales pour les projets ont diminué, passant de 2,58 milliards de dollars en 2012-2013 à 2,38 milliards de dollars en 2014-2015. Toutefois, en 2016-2017, les dépenses pour les projets avaient atteint 3,17 milliards de dollars, soit une augmentation de 33 % par rapport à 2014-2015.
42. Ce modèle se retrouve dans les données relatives aux dépenses pour les deux principaux groupes clients (SPAC et autres ministères), même si le phénomène est moins marqué dans le cas de SPAC. Les dépenses totales à l'appui des clients de SPAC ont diminué de 1,39 milliard de dollars en 2012-2013 à 1,33 milliard de dollars en 2014-2015 pour atteindre 1,74 milliard de dollars en 2016-2017, soit une augmentation de 31 % comparativement à 2014-2015. La baisse constatée dans les premières années est probablement attribuable aux incidences des initiatives visant la réduction des dépenses, telles que le plan d'action pour la réduction du déficit; alors que, d'après les données du programme, les augmentations plus récentes semblent refléter les incidences du financement prévu par les phases 2 et 3 du Programme accéléré d'infrastructure, la vision et le plan à long terme pour la Cité parlementaire, et d'autres fonds pour initiatives spéciales.

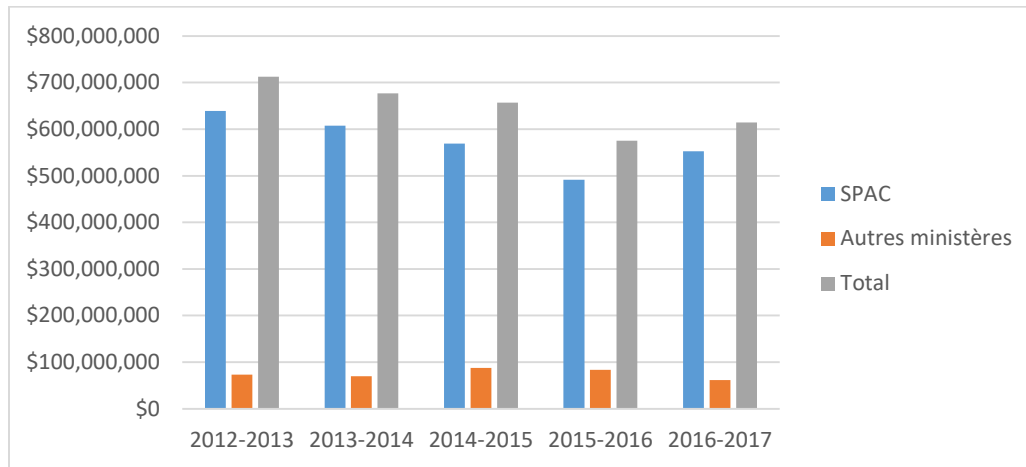
^{vi} Étant donné que les données relatives aux gardiens et au nombre d'autres ministères clients ont été tirées de deux sources distinctes, l'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de répartir les données relatives au nombre total de clients parmi les gardiens et les locataires.

Pièce 7 : Dépenses totales – Services publics et Approvisionnement Canada et autres ministères clients



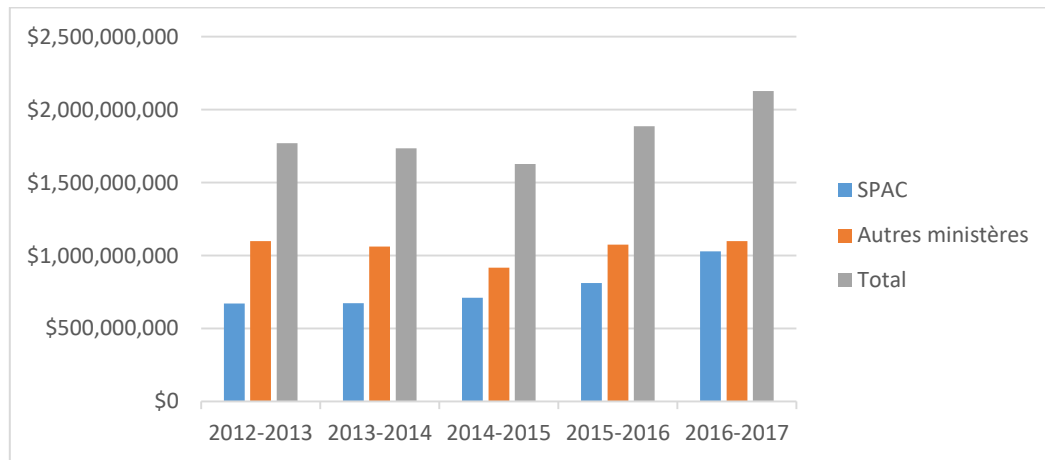
43. Comme le montre la pièce 7, les dépenses totales à l'appui des autres ministères clients ont baissé de 1,19 milliard de dollars en 2013-2014 à 1,05 milliard de dollars en 2014-2015; cependant, entre 2014-2015 et 2016-2017, elles ont augmenté de 36 %, atteignant 1,43 milliard de dollars. Comme il a été mentionné plus haut, le programme des SI est un service facultatif offert aux autres ministères pour les immeubles dont ceux-ci sont gardiens, tandis qu'il s'agit d'un service obligatoire pour les autres ministères qui sont locataires. Malheureusement, les données du programme relatives aux dépenses des autres ministères n'ont pas pu être réparties parmi ces deux groupes d'autres ministères clients.
44. Les données du programme donnent un aperçu de la demande des clients en ce qui concerne les trois secteurs principaux de services des SI : la gestion des immeubles et des installations, la réalisation des projets et les services consultatifs.
45. Comme le montre la pièce 8, les dépenses du secteur de service Gestion des immeubles et des installations ont diminué au cours des cinq dernières années, passant de 712 millions de dollars de dépenses totales en 2012-2013 à 614 millions de dollars en 2016-2017 (14 %). Cette baisse vaut pour les dépenses à l'appui des autres ministères clients, qui ont diminué de 16 % au cours de la même période de cinq ans. Toutefois, les dépenses à l'appui des clients de SPAC ont diminué de 23 % de 2012-2013 à 2015-2016, mais ont connu une augmentation de 13 % de 2015-2016 à 2016-2017.
46. D'après les renseignements fournis par la direction du programme, la diminution de la valeur en dollars des projets réalisés dans ce secteur de service entre 2014-2015 et 2015-2016 résulte en partie de la diminution du financement de F et E pour les actifs de SPAC, de la fin du marché relatif à d'autres formes de prestation de services avec SNC Lavalin en 2014-2015 et de la transition subséquente au contrat BI-1 en 2015-2016, ce qui a entraîné un important report de projets.

Pièce 8 : Dépenses pour les services de gestion des immeubles et des installations – Services publics et Approvisionnement Canada et autres ministères clients



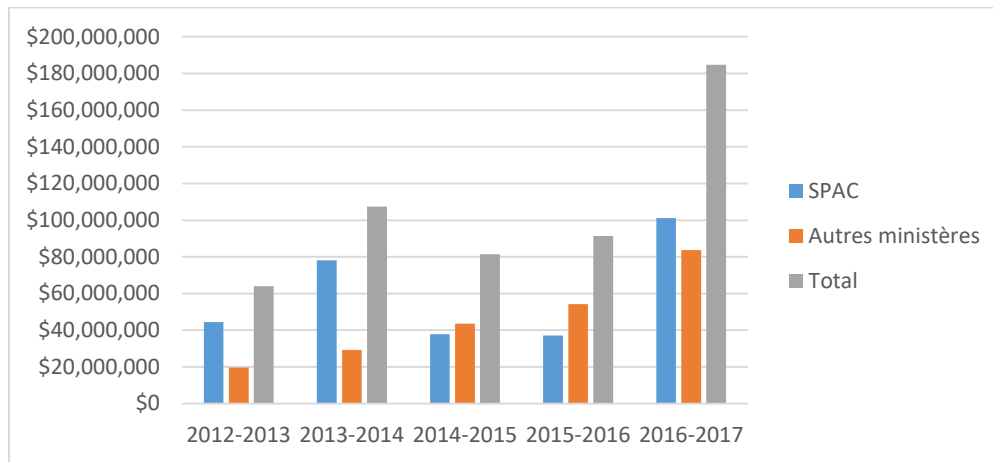
47. À l'inverse, comme le montre la pièce 9, les services liés à la réalisation des projets ont connu une augmentation du volume d'activités de 2012-2013 à 2016-2017, passant de 1,77 milliard de dollars de dépenses totales à 2,13 milliards de dollars, soit une hausse de 20 %. En pratique, cette hausse est entièrement attribuable à une augmentation des dépenses engagées par le groupe client de SPAC, qui sont passées de 671,7 millions de dollars à 1,03 milliard de dollars au cours de cette période. Au sein du secteur de service responsable de la réalisation des projets, trois domaines ont connu une importante croissance : les réparations, l'optimisation et l'aménagement des locaux, et les importants projets d'immobilisations (supérieurs à 1 million de dollars). Une bonne partie des fonds alloués à ces domaines provient du Programme accéléré d'infrastructure (PAI), de la vision et du plan à long terme pour la Cité parlementaire, des fonds pour les ouvrages techniques, de la Stratégie nationale de l'investissement, du financement de l'intégrité des programmes, du financement de la modernisation du milieu de travail et d'autres fonds pour initiatives spéciales.
48. Les dépenses du secteur de service responsable de l'exécution des projets à l'appui des autres ministères clients sont restées relativement stables au cours de cette période, diminuant de 1,1 milliard de dollars en 2012-2013 à 916,8 millions de dollars en 2014-2015, avant à 1 098 milliards de dollars en 2016-2017. Cette structure des dépenses plus stable s'explique probablement par le fait que les autres ministères, bien que recevant des fonds du PAI, n'ont pas reçu de financement dans le cadre d'autres initiatives spéciales, notamment du programme de la vision et du plan à long terme pour la Cité parlementaire et de celui pour les ouvrages techniques, qui octroyaient des fonds importants pour les biens de SPAC.

Pièce 9 : Dépenses liées à la réalisation des projets – Services publics et Approvisionnement Canada et autres ministères clients



49. Ces dernières années, la DGSI s’est concentrée sur la mise en place de services consultatifs en tant que secteur de service autonome, plutôt que comme activité complémentaire à l’appui d’autres secteurs de services. Comme le montre la pièce 10, les données semblent indiquer que la DGSI a connu un certain succès à cet égard. Les dépenses totales liées aux services consultatifs ont augmenté de 64,1 millions de dollars en 2012-2013 à 184 millions de dollars en 2016-2017 (187 %). Les dépenses totales dans ce secteur de service à l’appui des programmes de SPAC ont augmenté de 44,5 millions de dollars en 2012-2013 à 101 millions de dollars en 2016-2017, soit une hausse de 127 %.
50. Les dépenses totales liées aux services consultatifs offerts aux autres ministères ont augmenté de façon continue depuis 2012-2013, passant de 19,6 millions de dollars à 83,6 millions de dollars en 2016-2017, soit une hausse de 327 %. Cela montre que le programme a réussi à imposer auprès des autres ministères en devenant un secteur de service à part entière de manière plus officielle. Toutefois, étant donné qu’au moins une partie de ce travail aurait été précédemment réalisée dans le cadre de projets des secteurs de service de la gestion des immeubles et des installations ou des services de réalisation de projets, l’augmentation des dépenses dans ce secteur de service est probablement compensée, dans une certaine mesure, par les réductions des dépenses pour ces types de projets dans les deux autres secteurs de services.

Pièce 10 : Dépenses liées aux services consultatifs – Services publics et Approvisionnement Canada et autres ministères clients



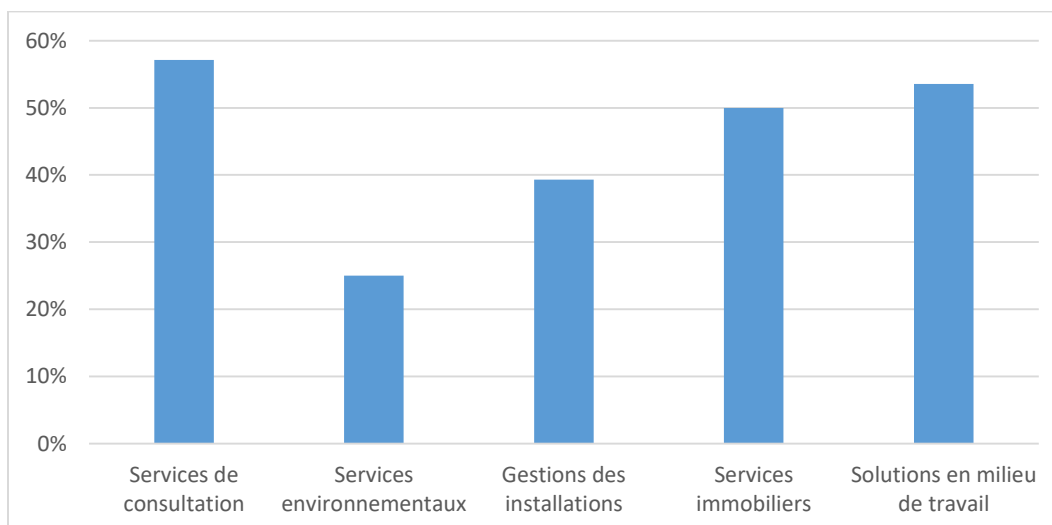
51. Ces dernières années, les programmes de financement ayant utilisé le plus de fonds en dollars pour des services sont les phases 2 et 3^{vii} du Programme accéléré d'infrastructure (PAI), la vision et le plan à long terme pour la Cité parlementaire et les projets d'immobilisations et d'exploitation pour les autres ministères. La valeur totale de ces trois programmes de travail représentait 46,7 % de l'ensemble des dépenses pour l'exercice 2016-2017. La grande majorité des projets financés dans le cadre de ces programmes relevait du secteur de service lié à la réalisation des projets.
52. Plus précisément, les phases 2 et 3 du PAI ont beaucoup influencé la valeur totale des travaux, surtout au cours de ces deux dernières années. D'après les données du programme, les dépenses de SPAC dans le cadre de ce programme s'élevaient à 304 millions de dollars en 2015-2016 et 652 millions de dollars en 2016-2017. Le financement devrait être de 559 millions de dollars en 2017-2018.
53. Les phases 2 et 3 du PAI n'ont pas eu les mêmes incidences sur les trois secteurs de services offerts par le programme des SI. En 2016-2017, le PAI représentait qu'une faible part des dépenses liées aux services consultatifs et à la gestion des immeubles et des installations. Toutefois, en ce qui concerne les services de réalisation de projets en 2016-2017, le PAI représentait 20 % des dépenses.
54. Une grande partie des dépenses liées au PAI – 243 millions de dollars des 304 millions de dollars en 2015-2016 et 509 millions de dollars des 652 millions de dollars en 2016-2017 – étaient destinées aux services de réalisation de projets offerts dans le cadre du programme des SI pour le compte des autres ministères, ce

^{vii} La phase 2 du PAI fournissait un financement aux projets d'infrastructure d'une durée de deux ans à partir de 2015-2016; toutefois, certains projets ont été approuvés pour plus de deux ans. La phase 3 du PAI fournissait un financement à 13 projets pour les exercices 2016-2017 et 2017-2018.

qui montre que SPAC a joué un rôle important dans l'exécution du PAI au sein du gouvernement.

55. Sans la valeur des projets liés au PAI, les dépenses totales des autres ministères pour les SI auraient diminué de 1,19 milliard de dollars en 2012-2013 à 96 millions de dollars en 2016-2017, soit une chute de 19 %. On ignore les incidences sur les recettes des SI, étant donné que le financement futur du PAI n'est pas assuré.
56. Afin d'être mieux à même de déterminer si le programme des SI fournit des services de haute qualité qui répondent aux besoins des clients et aux autres exigences, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur les questions pertinentes extraites de l'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI pour 2016. Cette enquête a été distribuée à 28 autres ministères clients, lesquels représentaient 83 % du portefeuille des SI en matière de superficie et d'utilisation des services. À la question concernant leurs attentes quant à la demande future pour les services du programme, 86 % des clients ont déclaré qu'ils prévoyaient une demande accrue dans au moins un des secteurs de services.
57. En ce qui concerne les services particuliers, 57 % des répondants ont indiqué qu'ils s'attendaient à ce que la demande de services consultatifs augmente et 54 % prévoyaient une demande accrue pour des solutions en milieu de travail dans le futur. Parmi les autres domaines qui devraient connaître de faibles augmentations, on compte les services des biens immobiliers (50 %), la gestion des installations (39 %) et les services environnementaux (25 %) (voir la pièce 11).

Pièce 11 : Demande future de services de la part des clients (enquête sur la satisfaction des clients de la Direction Générale des Services Immobiliers pour 2016)



58. Par ailleurs, cinq des vingt-huit clients ont indiqué qu'ils prévoyaient avoir besoin de services supplémentaires qui n'étaient actuellement pas offerts par les SI. Parmi ces services, mentionnons la prise en charge de la mobilisation et de la gestion des

services offerts par Services partagés Canada, l'estimation des portefeuilles d'infrastructure des clients, les contrats relatifs à la gestion et à l'entretien des sites des régions éloignées et du Nord, l'élaboration de solutions relatives aux locaux à moyen et long terme, et la coordination de l'ensemble des initiatives du gouvernement.

59. Dans le sondage réalisé auprès des clients dans le cadre de la présente évaluation, on a demandé aux clients s'ils prévoient que la demande pour les services du programme augmenterait, resterait la même ou diminuerait à l'avenir. En tout, 18 des 21 clients interrogés à ce sujet ont indiqué s'attendre à ce que la demande augmente de façon modérée ou à ce qu'elle reste stable.
60. Les résultats des quatre axes de recherche corroborent le point de vue selon lequel il y a un besoin continu pour les services des SI et que ce besoin s'élargira dans le futur. Cependant, étant donné le rôle important joué par le financement ponctuel du PAI dans les récentes augmentations des dépenses du programme, les recettes du programme pourraient légèrement diminuer par rapport aux niveaux actuels.

Conclusions : pertinence

61. En conclusion, l'équipe d'évaluation a conclu que le programme des SI demeurerait pertinent. Il y a bien des exigences législatives et de politiques liées au programme, en ce qui concerne à la fois les biens de SPAC et les biens immobiliers sous la garde d'autres ministères. Le programme s'aligne sur le résultat stratégique de SPAC et sur les priorités de SPAC en vue de l'atteinte de ce résultat.
62. En outre, il existe un besoin continu que le programme entretienne les biens immobiliers de SPAC et, sur demande, les biens des autres ministères, comme le prouve l'ensemble stable des biens de SPAC; qu'il maintienne les augmentations récentes en matière de valeur en dollars des services offerts à SPAC et aux autres gardiens; et qu'il continue de jouer un rôle dans le cadre des principales initiatives du gouvernement, tel que le PAI. Toutefois, le niveau de besoin pourrait légèrement diminuer dans les années à venir si le financement du PAI prend fin.

Rendement

Atteinte des résultats

63. Dans le cadre de l'évaluation, on a examiné la mesure dans laquelle le programme a permis d'atteindre les résultats immédiats escomptés. Les résultats escomptés du programme sont indiqués ci-dessous et sont suivis d'une évaluation de la mesure dans laquelle ces résultats ont été atteints.
64. Le programme des SI a trois résultats immédiats, soit :
- Offrir aux gardiens de biens immobiliers fédéraux une supervision et une gestion rapide et de haute qualité des services de réalisation de projets liés aux biens immobiliers, qui satisfont aux besoins du client, ainsi qu'aux autres exigences et normes

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

- Offrir aux gardiens de biens immobiliers fédéraux une supervision et une gestion rapide et de haute qualité de l'exploitation et de l'entretien des biens immobiliers fédéraux, qui satisfont aux besoins du client, ainsi qu'aux autres exigences et normes
 - Offrir aux gardiens de biens immobiliers fédéraux des renseignements et des conseils opportuns et de haute qualité à l'appui d'une prise de décision éclairée, qui satisfont aux besoins du client et aux autres exigences et normes
65. Les paramètres servant à évaluer ces résultats s'appliquent en grande partie aux trois résultats. De plus, les données provenant des mêmes sources ont servi à évaluer les trois résultats. Étant donné que ces données n'ont pas toujours pu être ventilées dans l'un ou l'autre des résultats, et afin d'éviter au maximum les répétitions, nous avons intégré la discussion sur les constatations à ces résultats.
66. Afin d'évaluer l'atteinte de ces résultats, l'équipe d'évaluation a examiné les paramètres suivants :
- le nombre de projets réalisés conformément aux délais et au budget établis
 - la satisfaction des clients quant à la qualité, la rapidité et les coûts (dans le cas des services consultatifs, la satisfaction quant à la qualité des conseils et à la contribution dans la prise de décision)
 - la conformité du projet avec le Système national de gestion de projet (SNGP) ou avec d'autres normes de projet
67. Les paramètres ont été évalués à l'aide des sources suivantes :
- les entrevues menées auprès des cadres supérieurs de la DGSI
 - les données sur le rendement des grands projets de l'État tirées des rapports ministériels sur le rendement et les résultats
 - les données concernant les projets réalisés dans les délais et les limites du budget extraites de SIGMA, la base de données du programme
 - le sondage mené auprès des clients des SI dans le cadre de l'évaluation
 - L'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI pour 2016
 - les quatre rapports annuels sur le SNGP
- 4. Les projets des services immobiliers sont-ils réalisés dans le respect des délais, du budget et de la portée?**
68. Les entrevues avec les cadres supérieurs de la DGSI ont permis de connaître les points de vue de la direction sur la question de savoir si la plupart des projets étaient

réalisés dans le respect des délais et du budget convenus. Les 19 répondants à qui on a demandé si la plupart des projets étaient réalisés dans le respect des délais et du budget convenus ont tous répondu « en grande partie » ou « oui » en ce qui concerne les délais; un répondant a répondu « non » en ce qui concerne le budget. Dans les cas où il y a eu des retards, les causes principales mentionnées étaient liées à des problèmes d'approvisionnement ou contractuels ainsi qu'à des conditions de site imprévues tel que l'état de préparation à la technologie de l'information. Les principales causes de dépassement de budget sont attribuables aux attentes des clients quant à la portée du projet, à des problèmes sur le chantier à cause de conditions météorologiques par exemple, à des conditions de construction imprévues et aux coûts variables des matériaux.

69. L'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI pour 2016 corrobore en partie ce point de vue. À la question de savoir s'ils convenaient que la solution immobilière offerte par les SI répondait à leurs besoins en matière de délais, de budget et de portée, les clients ont déclaré être modérément d'accord, avec une note moyenne de 3,21 sur 5 à cette question.
70. Le Secteur des grands projets de l'État (maintenant la gestion de projet) surveille les délais, le budget et la portée des grands projets de l'État (projets supérieurs à 1 million de dollars). D'après les rapports ministériels sur le rendement pour les années 2012-2013 à 2015-2016 et le rapport ministériel sur les résultats pour 2016-2017, le pourcentage de projets immobiliers de plus de 1 million de dollars qui ont été réalisés dans le respect des délais, du budget et de la portée dépassait 95 % en moyenne.
71. Même s'il ne s'agit pas d'une exigence opérationnelle, la Gestion des projets s'est mise à surveiller les délais, le budget et la portée de tous les projets, y compris ceux de plus de 1 million de dollars. En décembre 2017, ils ont mis en œuvre un outil interactif d'établissement de rapports pour tous les projets de la région de la capitale nationale. L'outil a été lancé en avril 2018 à l'échelle nationale.
72. Le sondage mené auprès des clients dans le cadre de la présente évaluation visait à déterminer si les projets des clients étaient réalisés dans le respect des délais et du budget, et sinon, quelles en étaient les raisons. Les résultats du sondage ont montré que seulement 61 % des personnes interrogées ont répondu que le projet avait été réalisé selon les délais convenus et 62 % ont répondu que le projet avait été réalisé selon le budget convenu.
73. D'après les données de SPAC, le programme des SI a exécuté un pourcentage élevé de ses grands projets (de plus de 1 million de dollars) dans le respect des délais et du budget. Les deux tiers des clients interrogés dans le cadre de l'évaluation estiment que leurs projets ont été réalisés dans le respect des délais et du budget. Les résultats montrent qu'il y a une possibilité d'amélioration dans la manière de veiller à ce que les clients soient d'accord avec la portée, le budget et les délais prévus pour le projet.

5. Les clients sont-ils satisfaits des services immobiliers?

74. Les résultats de l'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI pour 2016 montrent que 82 % des clients sont satisfaits de leur expérience client globale avec les SI et 18 % ont fait part d'inquiétudes. Ces clients ont également répondu à une

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

série de questions précises quant à l'exécution des services, les aspects du processus et l'expérience relative à la mobilisation. Sur la base de ces questions, les clients ont attribué une note globale de 3,89 sur 5, ce qui témoigne d'un degré de satisfaction relativement élevé. Les clients ont attribué une note assez élevée en ce qui concerne la qualité des services des SI (3,79 sur 5). Les clients étaient également plutôt satisfaits du délai jusqu'à la réception du service, aspect auquel ils ont attribué la note de 3,75 sur 5. Toutefois, à la question de savoir si la solution immobilière offerte par les SI répondait à leurs besoins en matière de délais, de budget et de portée, les clients ont attribué aux SI la note de 3,21 sur 5, déclarant être modérément d'accord avec cet énoncé.

75. L'équipe d'évaluation s'est également penchée sur la satisfaction des clients dans le cadre de son sondage mené auprès des clients de projets des SI. Les résultats du sondage portant sur ces questions sont résumés dans la pièce 12 ci-dessous.
76. Comme le montre la pièce 12, 84 % des clients interrogés ont déclaré être plutôt ou très satisfaits de la qualité du travail fourni par les SI. Parmi les quatre clients (16 %) qui n'étaient pas satisfaits, la seule préoccupation précise mentionnée (par une personne) portait sur la façon dont les coûts de l'ensemble du projet étaient calculés, et non sur la qualité du travail.

Pièce 12 : Satisfaction du client quant au coût, à la rapidité et à la qualité des services des services immobiliers

Satisfaction du client par rapport à :	Très insatisfait (%)	Un peu insatisfait (%)	Plutôt satisfait (%)	Très satisfait (%)
La qualité du travail effectué par SPAC ou par ses entrepreneurs	4	12	44	40
Le délai de SPAC entre votre demande de projet et le lancement du projet	0	9	52	39
Le temps qu'il a fallu pour terminer ce projet	0	23	32	45
Le coût de ce projet par rapport au produit final qui vous a été remis	5	19	43	33
La communication entre le client et les représentants de SPAC ^{viii}	0	14	14	67

77. La pièce 12 montre également qu'en ce qui concerne la rapidité, une grande partie des clients interrogés étaient de manière générale satisfaits du temps qu'il a fallu pour amorcer leur projet, 91 % ayant déclaré être plutôt ou très satisfaits. Un plus faible pourcentage, 77 %, ont déclaré être de manière générale plutôt ou très satisfaits du temps qu'il a fallu pour l'exécution du projet.

^{viii} Une personne a déclaré ne pas savoir comment répondre à la question; par conséquent, la somme des pourcentages ne correspond pas à 100 %.

78. En ce qui concerne les coûts, une moindre majorité, 76 %, des répondants ont déclaré être satisfaits du coût de leur projet. À la question de savoir s'ils avaient des préoccupations particulières quant aux coûts des projets, 67 % ont déclaré n'en avoir aucune, comme le montre la pièce 12. Parmi ceux qui ont répondu avoir des préoccupations, la plus fréquente concernait la manière dont les coûts étaient évalués et le manque de communication sur les coûts et le détail des coûts sur les factures.
79. Les clients ont aussi été interrogés au sujet de leur satisfaction quant aux communications entre eux et les représentants de SPAC au cours du projet. D'après les résultats du sondage, 81 % des clients étaient satisfaits des communications reçues au sujet du projet, comme le montre la pièce 12.
80. On a demandé aux clients de projets impliquant principalement la prestation de conseils si les conseils avaient facilité la prise de décision. Sept des huit clients qui ont répondu à cette question ont déclaré que les conseils avaient facilité leur prise de décision de façon modérée ou importante. Ce résultat semble indiquer que les services consultatifs répondent aux exigences des clients, comme le laissait croire l'importante augmentation des dépenses dans ce secteur de service.
81. On a aussi demandé aux clients s'ils solliciteraient les SI pour un projet semblable à l'avenir. 18 des 21 clients interrogés à ce sujet ont indiqué qu'ils solliciteraient les SI pour un projet semblable.
82. Les cadres supérieurs des SI interrogés ont souligné que l'insatisfaction des clients reflétait le fait que les clients ne comprenaient pas toujours la nécessité d'obtenir les fonds avant d'avancer sur les projets et la nécessité de solliciter SPAC très tôt dans le processus de planification afin de pouvoir respecter les échéanciers des projets.
83. Ces résultats extraits du sondage mené auprès des clients dans le cadre de l'évaluation concordent avec les résultats obtenus quant à la satisfaction des clients dans les autres axes de recherche. Dans l'ensemble, même si la plupart des clients sont généralement satisfaits des services des SI, il y a encore des sources de préoccupations telles que les coûts et la rapidité des projets. Les préoccupations liées aux coûts comprennent notamment la clarté des factures, les frais de remboursement des entrepreneurs du secteur privé, le nombre d'heures facturées pour la main-d'œuvre interne de SPAC, la majoration de la main-d'œuvre de SPAC et d'autres frais de SPAC. Les constatations faites à partir des entrevues avec les cadres supérieurs des SI ont montré qu'un certain nombre de préoccupations des clients reflétaient la nécessité d'améliorer la communication, la transparence et la clarté offertes aux clients à l'égard des coûts et l'importance d'une mobilisation et d'une approbation précoces de la part des clients.
84. En vue d'améliorer l'exécution des services, la DGSI adopte actuellement une approche d'exécution de services axée sur le client. Dans le cadre de cette transformation, la DGSI a créé les rôles de chargé de compte et de gestionnaire de prestation des services. Les chargés de compte seront les principales personnes-ressources des clients et les gestionnaires de prestation des services seront ajoutés aux équipes responsables des comptes, s'il y a lieu, afin de coordonner et de faciliter la prestation de tous les services immobiliers aux clients.

6. Les projets des services immobiliers sont-ils conformes au Système national de gestion de projet?

85. Le Système national de gestion de projet (SNGP) est un système de gestion normalisée des projets auquel les organisations de SPAC sont tenues de se conformer lorsqu'elles réalisent des projets. Tous les projets immobiliers d'une valeur supérieure à 25 000 \$ doivent montrer qu'ils ont rempli et approuvé des points de vérification et de la documentation dans le SNGP, même si les exigences pour les plus petits projets sont moins contraignantes. Le SNGP est important, car il permet la gestion efficace des projets.
86. Chaque année, la DGSi évalue la conformité des projets immobiliers au SNGP. Des rapports annuels de conformité ont été réalisés et publiés pour les cinq derniers exercices, soit de 2012-2013 à 2016-2017. Ces rapports permettent d'évaluer la conformité au SNGP dans chaque région de SPAC, au moyen d'un ensemble de critères normalisés en rapport avec la production et le stockage des documents et des produits livrables, et avec les signatures d'autorisation des projets. Ces auto-évaluations régionales sont incorporées à une évaluation nationale plus globale. Par ailleurs, les rapports permettent de cerner les problèmes à l'échelle régionale et nationale et de recommander des mesures correctives.
87. Au cours des entrevues avec les cadres supérieurs de la DGSi, 12 des 18 personnes interrogées sur cette question (67 %) ont déclaré que le taux de conformité globale au SNGP était élevé.
88. Dans son examen des quatre rapports sur le SNGP, l'équipe d'évaluation a toutefois constaté que les taux de conformité globale au SNGP étaient bien en dessous du taux cible de 90 %. À l'échelle nationale, le taux de conformité a baissé au cours des quatre années, passant de 82 % à 66 %.
89. Comme le montre la pièce 13, les rapports font également état d'une importante variation d'une année à l'autre, au sein d'une même région et entre les régions. À titre d'exemple, dans la région de la capitale nationale (RCN), le taux de conformité était de 65 % en 2012-2013, mais il a diminué à 41 % en 2014-2015, avant de remonter à 74 % en 2015-2016. Dans la région de l'Ouest, le taux de conformité a chuté de 98 % en 2012-2013 à 57 % en 2015-2016. À l'inverse, dans la région de l'Ontario, le taux de conformité a augmenté de 50 % à 67 % au cours de la même période.

Évaluation du programme des Services immobiliers
Rapport final

Pièce 13 : Rapports de conformité au Système national de gestion de projet – Niveau de conformité par région

	Rapport n° 1	Rapport n° 2	Rapport n° 3	Rapport n° 4	Projet de rapport n° 5
Régions	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017
Opérations dans la RCN (grands projets de l'État inclus dans les rapports n ^{os} 4 et 5)	65 %	73 %	41 %	74 %	58 %
Région du Québec	84 %	78 %	66 %	74 %	81 %
Région de l'Ouest	98 %	94 %	47 %	57 %	91 %
Région du Pacifique	72 %	71 %	90 %	75 %	60 %
Région de l'Atlantique	79 %	100 %	84 %	53 %	84 %
Région de l'Ontario	50 %	77 %	77 %	67 %	81 %
DGCP – Planification et opérations	100 %	50 %	100 %	100 %	82 %
Grands projets de l'État	100 %	92 %	75 %	S/O ¹	S/O ¹
À l'échelle nationale	82 %	81 %	67 %	66 %	79 %

90. Le quatrième rapport (2015-2016) montre que la baisse du taux de conformité globale au cours des années est due à une rigueur accrue à l'égard des auto-évaluations régionales dans certaines régions et que les scores plus élevés constatés dans les premières années étaient probablement gonflés. Ce rapport et le troisième rapport (2014-2015) attribuent également les variations des taux entre les régions au manque de cohérence quant à la rigueur du processus d'examen. Le quatrième rapport permet de conclure que la rigueur accrue et la normalisation du processus d'auto-évaluation dans les régions ont eu plus d'incidence sur les taux qu'un changement dans la qualité des fichiers de projet, et que les derniers résultats représentent des estimations plus exactes du niveau réel de conformité.
91. Un facteur essentiel ayant contribué aux taux inférieurs à ceux escomptés est le problème récurrent lié à l'absence de certains documents dans les fichiers de projet. En 2015-2016, les problèmes liés à l'absence de documents ont été décrits comme étant quelque peu inquiétants. Le rapport montre que le manque d'espace de stockage suffisant pour déposer les documents, avant l'arrivée de GCdocs, et la lenteur de la migration vers GCdocs constituent des problèmes majeurs expliquant les niveaux de conformité.
92. Les quatre rapports de conformité au SNGP mettent également en évidence plusieurs autres problèmes récurrents qui expliquent le manque de conformité totale, y compris l'absence d'un programme de formation normalisé du SNGP portant sur les

exigences du SNGP, le roulement du personnel, le manque de personnel, les lourdes charges de travail parmi les gestionnaires de projet et une mauvaise compréhension d'expressions clés de l'auto-évaluation comme l'expression « problème majeur ».

93. La récurrence de ces problèmes d'une année à l'autre laisse penser que les faibles taux de conformité actuels ne vont probablement pas augmenter, à moins que ces problèmes soient réglés.
94. Outre les faibles taux de conformité, les rapports ont également permis de cerner un certain nombre de sources de préoccupation par rapport à la méthodologie utilisée pour évaluer le taux de conformité. L'équipe d'évaluation est d'accord avec les préoccupations soulevées dans les rapports en ce qui concerne la méthodologie. Les sources de préoccupation comprennent les suivantes :
- i) La sélection des projets : le personnel des régions sélectionne les projets aux fins d'évaluation. Les échantillons ne sont pas sélectionnés au hasard; par conséquent, il n'est pas possible de déterminer dans quelle mesure ils sont représentatifs de tous les projets des régions
 - ii) L'auto-évaluation régionale : Les régions s'autoévaluent, il pourrait donc y avoir une partialité en raison d'interprétations divergentes de la conformité et des degrés de rigueur variables dans l'auto-évaluation
 - iii) La formation du personnel : Les différents niveaux de formation du personnel régional quant au processus d'auto-évaluation peuvent contribuer à l'incohérence des taux (p. ex. les régions ne définissent pas les « problèmes majeurs » de la même manière)
95. En conclusion, le taux de conformité globale au SNGP à 66 % en 2015-2016 est bien en dessous du taux cible de 90 %. En outre, les rapports ont révélé un certain nombre de faiblesses dans la méthodologie utilisée pour évaluer la conformité.

Conclusions : atteinte des résultats

96. Dans l'ensemble, le programme des SI atteint ses résultats immédiats. Le programme fournit aux clients des services immobiliers de haute qualité qui, de manière générale, répondent aux exigences des clients, d'après les données relatives à la satisfaction des clients. Toutefois, il y a une possibilité d'amélioration à la fois dans la manière de surveiller les délais, le budget et la portée des projets inférieurs à 1 million de dollars, et dans la manière de veiller à ce que les clients soient d'accord avec la portée, le budget et les délais prévus pour le projet.
97. Par ailleurs, le programme ne répond pas entièrement aux autres exigences et normes, comme le prouvent les taux relativement bas de conformité des projets aux exigences du SNGP de SPAC. L'équipe d'évaluation n'a pas cherché à savoir si, dans l'ensemble du gouvernement, le programme des SI offrait des services qui n'entraînaient aucun coût grâce à des économies d'échelle maximisées. Ce résultat sera discuté dans une future évaluation horizontale de la gamme complète des services de la DGSI, y compris le Programme des locaux fédéraux et le Programme des avoirs fédéraux.

Efficacité

98. La démonstration de l'efficacité se définit comme l'évaluation de l'utilisation des ressources relativement à la production des extrants et des résultats. L'efficacité renvoie à la mesure dans laquelle les ressources sont utilisées de manière à produire un plus grand niveau d'extrants avec le même niveau d'intrants, ou le même niveau d'extrants avec un plus faible niveau d'intrants.
99. Afin d'évaluer si le programme de SI fonctionne efficacement, l'équipe d'évaluation s'est penchée sur trois points :
- i) les frais de gestion et de supervision en tant que pourcentage des coûts du programme
 - ii) la pertinence des taux horaires facturables
 - iii) le revenu par ETP

7. Les coûts de gestion et de supervision du contrat principal visant l'exécution du programme (BI-1) sont-ils le reflet d'un organisme efficace?

100. Pour répondre à cette question, nous avons examiné les coûts réels pour la gestion et la supervision du contrat de services immobiliers (BI-1)^{ix} pour les exercices 2015-2016 et 2016-2017, basés sur les données de rapport de temps fournies par le programme, comparativement aux estimations de ces coûts prévus en 2015, en tant qu'exercice de chiffrage des coûts. De plus, des entrevues ont été effectuées avec le personnel de DGSI qui s'occupe de la gestion et de la supervision du contrat BI-1 afin de discuter des coûts et d'autres aspects du régime.
101. Dans le cadre du contrat BI-1, Brookfield Global Integrated Services (BGIS) est responsable de la prestation de services et la DGSI s'occupe de l'intendance et du rendement. Afin d'appuyer l'exercice de ses responsabilités, la DGSI a mis en place un régime exhaustif de gestion et de supervision de contrats. Ce régime est considérablement plus important, selon les responsables du programme, que le régime de gestion et de supervision qui était en place lors des contrats précédents (2005-2014) et a été élaboré pour remédier aux lacunes perçues dans l'ancien régime. Il inclut deux catégories principales de rapport sur la gestion et la supervision : « supervision de contrat » et « appui essentiel », toutes deux possèdent plusieurs sous-catégories.
102. Le contrat BI-1 a été choisi pour l'évaluation des coûts de gestion et de supervision pour plusieurs raisons :

^{ix} Le contrat BI-1 est un contrat de SPAC sous lequel une entreprise du secteur privé – Brookfield Global Integrated Services (BGIS) – assure la gestion des immeubles et des installations et fournit des services de gestion de projets liés aux établissements pour le compte de SPAC et d'autres ministères qui ont signé ce contrat. Le contrat BI-1, attribué le 15 avril 2015, inclut six contrats régionaux, un pour chaque région, et englobe la gestion d'environ 3 800 biens de SPAC et d'autres ministères.

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

- Il s'agit du plus important contrat de services immobiliers d'une valeur allant jusqu'à 23 milliards de dollars étendus sur 14 ans et couvrant une gamme de services immobiliers
- Il s'agit du seul contrat où les coûts de gestion et de supervision sont suivis et font l'objet de rapports; même s'il y a d'autres importants contrats de services immobiliers en place, le système de rapport de temps des SI ne permet pas de séparer les coûts de gestion et de supervision qui leur est associé
- D'autres importants contrats de services immobiliers actuellement en place sont principalement pour des propriétés louées ou des cessions de bail qui nécessitent un niveau de gestion et de supervision moins important, comparativement aux contrats de gestion immobilière, et ne sont donc pas comparables au contrat de BGIS

103. L'équipe d'évaluation a constaté que, selon un exercice d'établissement des coûts effectué en 2015, les coûts de gestion et de supervision pour les services de gestion immobilière et de livraison de projets fournis par un entrepreneur sont estimés à environ 33 millions de dollars ou 6,6 % du volume d'activités pour les contrats de 2015-2016. Selon les données de rapport de temps fournies par le programme, les coûts de gestion et de supervision actuels étaient de 20,9 millions ou 5,2 % du volume d'activités national en 2015-2016 et de 23 millions ou 3,9 % du volume d'activités en 2016-2017. Ces pourcentages sont considérablement en dessous de l'estimation de 2015 sur les coûts de gestion et de supervision de 6,6 % (pièce 14).

Pièce 14 : Coûts de gestion et de supervision des contrats de service immobiliers pour les services de gestion immobilière et de livraison de projets en pourcentage du volume d'activités

	Estimation 2015-2016	Réel 2015-2016	Réel 2016-2017	Estimation 2017-2018
Coûts de supervision	33 337,7 \$	20 924,9 \$	23 014,6 \$	29 218,4 \$
Volume d'activités	505 429,4 \$	405 656 \$	592 661 \$	455 547,9 \$
Supervision (%)	6,6 %	5,2 %	3,9 %	6,4 %

104. D'après les discussions avec les responsables du programme, les rapports sur les coûts de gestion et de supervision sous-estiment probablement les coûts réels, pour un certain nombre de raisons, notamment :

- Le régime de gestion et de supervision est relativement nouveau; par conséquent, les régions peuvent avoir interprété les exigences de certaines catégories de gestion et de supervision différemment
- Il existe une certaine confusion dans les régions concernant la différence entre les activités de « supervision » et les activités « essentielles »
- Toutes les régions n'ont pas le personnel adéquat pour fournir le niveau de supervision requis

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

105. Les données régionales concernant les coûts de la gestion et de la supervision fournies par le programme pour 2015-2016 et 2016-2017 appuient l'explication ci-dessus. Elles montrent qu'il y a des variations régionales significatives dans ces coûts. Par exemple, en 2015-2016 les coûts variaient de 4 % dans le SCN à 8,5 % dans la région du Pacifique. En 2016-2017, ils variaient de 2,3 % dans le SCN à 7,8 % dans la région du Pacifique (pièce 15).

Pièce 15 : Données des coûts de gestion et de supervision des contrats de service immobiliers (BI-1)

	2015-2016	2016-2017
Atlantique	5,7 %	5,9 %
Québec	4,8 %	5,3 %
SCN	4,0 %	2,3 %
Région de l'Ontario	5,4 %	4,0 %
Ouest	8,4 %	6,1 %
Pacifique	8,5 %	7,8 %
Total national	5,2 %	3,9 %

106. Comme illustré à la pièce 14, la DGSI estime en ce moment que les coûts de gestion et de supervision pour 2017-2018 s'établiront approximativement à 6,4 % du volume d'activités, légèrement en dessous de l'estimation d'origine de 6,6 % des coûts de 2015-2016, et considérablement au-dessus des données réelles déclarées pour 2015-2016 et 2016-2017, comme illustré ci-dessus. Les coûts prévus (6,4 %) pour 2017-2018 sont en dessous des normes de l'industrie de 8 à 10 % pour les coûts de gestion et de supervision au début du contrat, mais plus élevé que les normes de l'industrie pour les contrats à terme (3 à 4 %).
107. La direction du programme s'attend à ce que, au fur et à mesure que le contrat avance et que la supervision devient plus efficace, ces coûts diminuent de 4 à 5 % – un niveau légèrement au-dessus des normes de l'industrie – d'ici quelques années. On ne sait pas encore avec certitude s'il s'agit d'une attente raisonnable. Les coûts de gestion et de supervision déclarés dans le cadre du contrat de gestion immobilière des autres formes de prestation de services (AFPS) étaient de 4,9 %. Cependant, ce chiffre est considéré comme une sous-estimation, étant donné que les coûts de gestion et de supervision n'ont pas été systématiquement suivis et rapportés pour ce contrat. De plus, le gouvernement fédéral a des coûts plus élevés que le secteur privé pour ce qui est notamment de la reddition de comptes, la conception de rapport et le bilinguisme, comparativement au secteur privé, ce qui laisse croire qu'il pourrait être difficile d'approcher les normes de l'industrie.
108. En conclusion, les coûts attendus pour la gestion et la supervision pour 2017-2018, de 6 à 7 % du volume d'activités sont plus élevés que les normes de l'industrie. Cependant, ils sont possiblement comparables aux coûts réels de gestion et de

supervision plutôt qu'à ceux prévus pour les importants contrats d'AFPS précédents. Cela étant dit, étant donné que le régime actuel de gestion et de supervision est plus compréhensif dans sa portée et qu'il concerne plus d'intervenants organisationnels, des coûts d'environ 6 à 7 % semblent refléter un organisme plus efficace, comparativement à celle qui supervisait les contrats de services immobiliers précédents.

8. L'augmentation des prix facturée aux clients sur les taux horaires facturables pour le personnel interne de SPAC est-elle appropriée?

109. Afin d'évaluer cet indicateur, l'équipe d'évaluation a examiné les documents du programme de SI décrivant le taux horaire facturable, les coûts corporatifs et d'autres coûts inclus dans le taux. L'équipe d'évaluation a également rencontré les responsables du Ministère pour obtenir des renseignements plus détaillés sur la nature et le montant des coûts, ainsi que les méthodologies utilisées pour répartir ces coûts dans les fonds renouvelables. De plus, dans notre enquête auprès des clients de projets de SI, nous avons demandé aux clients s'ils étaient préoccupés par l'augmentation.
110. En tant que programme de recouvrement des coûts, les SI sont obligés de recouvrer les coûts complets des services offerts aux clients. Les coûts des biens et services (déboursements) acquis auprès du secteur privé sont transférés aux clients au prix du fournisseur. Les coûts du temps que le personnel interne de SPAC consacre aux projets des SI sont recouverts en facturant aux clients des frais qui comprennent une majoration sur les coûts directs de la main-d'œuvre associés au personnel interne.
111. Afin de déterminer les frais facturés aux clients pour le personnel interne, SPAC a premièrement établi un taux horaire facturable (THF) pour chaque membre du personnel, fondé sur les coûts salariaux directs (salaire et avantages sociaux). Le Ministère a ensuite appliqué une majoration de 1,8^x au THF pour comptabiliser les dépenses indirectes comme les tâches administratives courantes, la formation, les coûts d'occupation, la gestion des opérations, les frais irrécouvrables et les frais des services de soutien. La pièce 16 fournit une analyse des coûts prévus pour ces derniers pour l'exercice 2016-2017.

Pièce 16 : Dépenses comprises dans les coûts liés au personnel interne : 2016-2017 (en millions de dollars)

Coûts liés au personnel interne – composantes	Montant	% des coûts totaux du personnel interne
A. Dépenses directes		
Coûts directs de main-d'œuvre (1,0 X THF)	220,4 \$	55 %
B. Dépenses indirectes		
Tâches administratives courantes et formation	26,8 \$	7 %
Coûts d'occupation	15,5	4 %

^xLa majoration est de 1,8 pour la plupart des clients, mais peut aller jusqu'à 2,0 pour les tâches ponctuelles ou des tâches assignées tard dans l'année.

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

Frais irrécouvrables	1,9	0 %
Gestion des opérations	46,4	12 %
Coûts indirects liés au fonctionnement et à l'entretien	12,6	3 %
Frais des services de soutien	-	
Sous-total du modèle de répartition des coûts (MRC)	46,1	
Sous-total des protocoles d'entente (PE)	9,1	
Sous-total des factures	<u>19,2</u>	
Totaux des services de soutien	74,4	19 %
Total des dépenses indirectes (0,8 X THF)	<u>177,6 \$</u>	45 %
Coûts totaux liés au personnel interne (A+B)	398 \$	100 %

112. Certaines de ces dépenses indirectes sont simples : le temps pour des tâches administratives courantes et la formation devrait être tenu à 10 % du temps facturable. Les coûts d'occupation sont fixés à 4 % des coûts liés au personnel interne et sont fondés sur la directive fournie par la Direction générale des finances et de l'administration. Les frais irrécouvrables sont des coûts produits qui ne peuvent pas être récupérés des clients. Ils sont facilement prévisibles et représentent moins de 1 % des coûts liés au personnel interne.
113. Considérant ce qui précède, l'équipe d'évaluation s'est concentrée sur la pertinence des coûts de la gestion des opérations et des coûts indirects liés au fonctionnement et à l'entretien produits par le programme qui, une fois combinés, représentent 15 % (12 % + 3 %) des coûts du personnel interne; et sur les frais de services de soutien qui, à 74 millions de dollars (19 %) des coûts du personnel interne, sont les éléments les plus coûteux recouverts par la majoration du taux horaire facturable.
114. Les coûts de gestion des opérations incluent les coûts du temps passé par le personnel de SPAC sur des activités liées à la planification, à l'organisation, à la supervision et à la surveillance des ressources facturables. De façon semblable, les coûts indirects liés au fonctionnement et à l'entretien ne sont associés à aucun projet en particulier, mais sont engagés dans le soutien du programme dans son ensemble. À compter de 2016-2017, ces coûts ont été alloués aux fonds renouvelables selon un ensemble de règles d'activités bien définies afin d'assurer qu'uniquement les coûts produits dans le soutien du programme lui sont facturés. Avant, ces coûts étaient fixés à 20 % des coûts liés au personnel interne, fondé sur un exercice d'établissement des coûts effectué en 2005. La direction du programme surveille ces coûts pour assurer qu'ils ne dépassent pas le ratio visé de 1 à 8 (une ressource de gestion des opérations pour huit ressources directes de prestation de programme).
115. Il convient de noter que, depuis que cette approche a été mise en œuvre, les coûts de la gestion des opérations et les coûts indirects liés au fonctionnement et à l'entretien ont diminué de 20 à 15 % pour les coûts associés au personnel interne (pièce 16). On ne sait pas avec certitude si cela traduit une efficacité améliorée ou si ces coûts ont été surestimés dans la méthodologie utilisée pour l'exercice d'établissements des coûts précédent.
116. Les frais des services de soutien incluent les frais internes pour les services ministériels. Ces frais sont calculés et répartis à l'aide du Modèle de répartition des coûts (MRC), qui est géré par la Direction générale des finances et de l'administration. Les frais des services de soutien incluent également les frais imputés au fonds renouvelable pour les services fournis par d'autres directions générales dans le cadre de protocoles d'entente (PE) (p. ex. des inspections de sécurité des chantiers de construction) ainsi que d'autres transferts internes du programme de SI

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

pour les coûts d'autres programmes ou services ministériels habilitants, comme certains coûts de technologie de l'information (TI) qui ne sont pas inclus dans le MRC.

117. Les coûts organisationnels recouverts des fonds renouvelables à l'aide du MRC incluent les coûts produits par la Direction générale des finances et de l'administration, la Direction des ressources humaines, la Direction du dirigeant principal de l'information, la Direction générale du renouvellement du régime d'intégrité et la Direction générale des politiques, planifications et sécurités.^{xi} Ces frais s'élèvent à 46 millions de dollars et représentent 12 % des coûts liés au personnel interne (pièce 16).
118. Les coûts pour les activités figurant dans le MRC sont calculés en fonction des coûts réels de l'activité ou du pourcentage de temps et d'effort du personnel alloués à l'activité. Ils sont ensuite distribués aux diverses directions générales de programmes selon l'une des méthodologies suivantes :
- La part de chaque direction générale selon le total d'ETP par ministère
 - Pourcentage du temps d'activité et d'efforts consacrés à chaque direction générale (réel ou roulement moyen de trois ans)
 - D'autres méthodologies, y compris la part de transaction de chaque direction générale, comme le nombre de mesures de dotation, le nombre de plaintes traitées, le nombre de demandes de remboursement de frais de déplacement, etc.
119. Les processus pour calculer et répartir les frais du MRC semblent être rigoureux. Les frais du MRC sont censés inclure seulement les coûts des activités « de base » en soutien aux directions des programmes et devraient exclure les activités liées aux « infrastructures », qui sont définies comme avantageuses pour le Ministère en général. Les responsables des SI ont dit craindre que les activités liées aux infrastructures leur soient facturées.
120. Des discussions avec les responsables des SI et avec des responsables de la Direction générale des finances et de l'administration (DGFA) indiquent que ces préoccupations se fondent sur deux facteurs. Premièrement, il y a des différences entre les SI et les directions du Ministère dans l'interprétation des activités « de base » et les activités liées aux « infrastructures ». Deuxièmement, étant donné que les frais de MRC sont fondés sur le niveau d'activité, ils peuvent inclure certaines sous-activités qui pourraient être définies comme activité liée aux infrastructures; cependant, l'inverse est également vrai, voulant dire que certaines activités exclues pourraient inclure des activités de base. Vu ces répercussions compensatoires, les responsables de la DGFA sont d'avis que les répercussions sur les frais du MRC sont minimales. Ce n'était pas dans la portée de l'évaluation d'entreprendre une analyse détaillée des frais individuels du MRC pour en déterminer l'incidence de manière à confirmer la véracité de ce point de vue.

^{xi} Au cours de cette évaluation, la Direction générale de la surveillance et la Direction de la politique, planification et communication ont subi des changements organisationnels et de noms.

121. En ce qui concerne les PE et les autres transferts internes, l'équipe d'évaluation s'est réunie avec les conseillers en gestion financière (CGF) et d'autres fonctionnaires de SPAC responsables des PE ou des autres frais facturés afin de valider les montants et pour obtenir des documents supplémentaires sur les frais imputés au fonds renouvelable et sur les méthodologies de répartition utilisées.
122. Il y a sept PE en place entre les programmes de SI et d'autres directions de SPAC qui permettent à ces directions de recouvrer les coûts de services non couverts par le MRC. Ces frais de PE s'élevaient à environ 9,1 millions de dollars en 2016-2017 et représentaient 2 % des coûts liés au personnel interne, comme illustré à la pièce 16.
123. Pour ces PE, les estimations de coûts sont calculées annuellement et sont incluses dans les PE, le temps réel et les efforts consacrés sont surveillés et le programme de SI est facturé à la fin de l'année pour les coûts réels. Selon notre examen des PE, les frais facturés aux SI et les entrevues avec les CGF, ainsi que les responsables de programmes, ces frais sont fondés sur une méthodologie de facturation rigoureuse.
124. En plus des frais du MRC, il y a un nombre d'autres transferts internes provenant du programme des SI vers d'autres directions ministérielles, afin de recouvrer les coûts de programmes et de services fournis au DGSI par ces directions. En 2016-2017, il y a eu 18 de ces transferts. Ces frais s'élevaient à 19,2 millions de dollars en 2016-2017 et représentaient 5 % des coûts liés au personnel interne, comme illustré à la pièce 16. Ces frais couvrent une gamme de coûts, ministériels ou autres, comme le Programme de transformation des postes de travail; le Fonds de l'infrastructure TI; le cadre d'intégrité et les programmes de la surveillance de l'équité; les coûts liés à la Commission des accidents du travail et les services juridiques fournis par le ministère de la Justice.
125. L'équipe d'évaluation a examiné douze de ces autres transferts internes.^{xii} Selon cet examen, tous les frais facturés et leurs méthodologies de répartition ont été autorisés par une décision du Comité de direction ou la sous-ministre. Quatre de ces autres transferts internes sont répartis selon la part des SI des ETP du Ministère. Dans quatre autres cas, les frais sont fondés sur le pourcentage actuel des services de facturation du programme qui sont attribuables au programme des SI (p. ex. le pourcentage des opérations de dotation). Dans deux cas, les frais sont fondés sur une estimation de la part du volume d'activités de ces programmes généré par les SI. Dans le cas des services juridiques, les frais sont fondés sur un roulement moyen de trois ans des frais de service générés par la DGSI. Dans le cas du transfert vers la Direction générale des ressources humaines pour régler son déficit structurel, on croit qu'il est fondé sur les ETP, mais les responsables du programme ne sont pas sûrs de la méthodologie de répartition utilisée.
126. Bien que les méthodologies de répartition semblent raisonnables, en général, dans le cas de certains de ces frais, les problèmes de financement du programme qui ont eu besoin de ces transferts ne semblent pas avoir été mis à jour depuis quelques années. Par exemple, l'autorité pour le transfert vers la DRH pour régler son déficit structurel remonte à 2006, alors que l'autorité pour le transfert vers la Direction du

^{xii} Des renseignements sur sept de ces changements ont été fournis par le programme des SI après que l'étape de recherche de l'évaluation a été complétée.

dirigeant principal de l'information (DDPI) pour le Fonds d'investissement en technologie de l'information (FITI) remonte à 2010 et est fondée sur la répartition des ETP parmi les directions générales du Ministère à ce moment-là. Compte tenu du temps écoulé, du fait que des transferts supplémentaires vers la DGDPI ont été autorisés en 2014 pour l'environnement informatique réparti et les dispositifs d'utilisateurs finaux, de la possibilité de changements dans la répartition des ETP au Ministère depuis ce moment-là et du fait que les frais pour ces deux organismes figurent dans le MRC, il serait temps pour le programme des SI de demander des renseignements à jour sur le besoin continu pour ces frais.

127. Dans le cas du programme du cadre d'intégrité, le dossier d'analyse présenté à l'appui au recouvrement des coûts prévoit 400 000 \$ par année pour les mises à niveau des bases de données. Il semble improbable qu'il y ait un besoin continu de 400 000 \$ pour des mises à niveau et cela peut également être un point sur lequel les SI peuvent demander des éclaircissements.
128. Selon l'information ci-dessus, en grande partie, les frais des services de soutien au programme des SI semblent être raisonnables. Bien que les fonctionnaires des SI ont exprimé des préoccupations concernant l'inclusion des coûts liés aux infrastructures dans la MRC, il n'est pas possible de déterminer avec exactitude les répercussions ultimes sur la méthodologie actuelle de répartition du MRC sur les montants facturés aux SI. Cependant, il serait avantageux pour le programme de demander des précisions concernant ses préoccupations aux fonctionnaires de la DGFA et des directions qui facturent les SI par l'intermédiaire du MRC.
129. En ce qui concerne certains des autres transferts, il serait probablement avantageux pour le programme des SI d'obtenir une mise à jour sur le besoin continu de ces frais. Néanmoins, la résolution de ces questions n'aura possiblement aucune répercussion substantielle sur le coût global du programme pour les services de soutien. Étant donné que cela reflète les coûts avec précision, la majoration sur le taux horaire facturable semble être appropriée.
130. En plus d'examiner la pertinence de la majoration sur les coûts de main-d'œuvre, l'équipe d'évaluation a inclus une question dans le sondage mené auprès des clients, leur demandant si les coûts de projet étaient une préoccupation dans leur projet. Sur les 21 personnes interrogées qui ont répondu à la question, sept ont répondu qu'ils avaient des préoccupations en matière de coûts, mais un seul répondant a indiqué la majoration des coûts de main-d'œuvre comme une préoccupation. La préoccupation principale tourne autour des communications concernant les coûts et non les coûts eux-mêmes.
131. En conclusion, si certaines préoccupations potentielles concernant les frais de services de soutien doivent être réglées, la majoration du taux horaire facturable semble appropriée, car elle correspond précisément à la structure de coûts sous-jacents du programme des SI.

9. Les revenus par équivalents à temps plein sont-ils le reflet d'un organisme efficace?

132. Dans le cadre de son examen de l'efficacité du programme, l'équipe d'évaluation a examiné si le programme a réalisé des améliorations quant au montant moyen de

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

revenus par équivalent à temps plein^{xiii} au cours de la période d'évaluation de cinq ans. Les revenus des autres ministères ont été obtenus en se fiant à l'état annuel des opérations vérifiées pour le fonds renouvelable des SI, tout comme les coûts liés au personnel interne pour les projets menés au nom de clients de SPAC. Les déboursements pour les projets menés pour le compte des clients de SPAC ont été obtenus en se fiant aux données du programme.

133. Comme le montre la pièce 17, les revenus par employé augmentent modestement de 2012-2013 à 2013-2014 et ensuite diminuent légèrement en 2014-2015. Depuis, les revenus par employés ont augmenté, atteignant 1,21 million de dollars en 2016-2017, une augmentation de 17 % depuis 2012-2013.

Pièce 17 : Revenu par équivalent à temps pleins – Programme des services immobiliers

Exercice	ETP	Revenus totaux ^{xiv}	Revenu par ETP
2012-2013	2 590	2 680 G\$	1 035 M\$
2013-2014	2 259	2 628 G\$	1 163 M\$
2014-2015	2 263	2 450 G\$	1 083 M\$
2015-2016	2 459	2 742 G\$	1 115 M\$
2016-2017	2 705	3 286 G\$	1 215 M\$

134. On ne connaît pas exactement les facteurs ayant contribué à cette amélioration. Cependant, comme indiqué dans ce rapport, cette période a vu l'apport de montants substantiels en financement pour le Programme accéléré d'infrastructures et pour la vision et le plan à long terme pour la Cité parlementaire, ce qui pourrait avoir eu une incidence sur le revenu par employé. Le financement pour ce dernier devrait être stable pendant quelques années, mais, en ce moment, les prévisions de financement du Ministère pour le Programme accéléré d'infrastructure ne s'étendent pas au-delà de 2018-2019, comme il est indiqué précédemment dans le rapport.

10. Quelles économies ont été réalisées par le programme au cours des cinq dernières années?

135. L'équipe d'évaluation avait prévu d'évaluer les économies réalisées par le programme des SI en comparant les coûts de services immobiliers fournis par SPAC avec ceux des organismes gouvernementaux provinciaux. Elle a également prévu de comparer les économies réalisées sous le régime de prestation de services actuel, qui fait un usage plus intensif des entrepreneurs du secteur privé, avec les économies réalisées auparavant grâce à la sous-traitance.
136. Afin d'obtenir des renseignements sur la comparaison de coûts, un examen des renseignements en ligne sur les services immobiliers des dix gouvernements provinciaux a été effectué. L'équipe d'évaluation a également communiqué avec cinq organismes gouvernementaux provinciaux responsables de fournir des services

^{xiii} Un équivalent à temps plein (ETP) représente un employé travaillant à temps plein pour une période de temps précise, habituellement un an.

^{xiv} Les revenus totaux englobent les versements au secteur privé pour les autres ministères et SPAC.

immobiliers à l'ensemble ou à une partie des organismes de leur gouvernement respectif. Quatre des organismes ont accepté de passer une entrevue et de fournir des données en réponse à notre demande.

137. Les entrevues avec les représentants des gouvernements provinciaux et l'examen des données du gouvernement provincial n'ont pas fourni de base pour permettre une comparaison. Plusieurs raisons expliquent ce fait, notamment :
- Plusieurs représentants des gouvernements provinciaux étaient incapables de fournir des coûts précis et à jour sur leurs services immobiliers
 - Dans le cas de certaines provinces, les coûts pour les services immobiliers ne peuvent pas être séparés des autres coûts liés à l'immobilier, comme le logement
 - Les gouvernements provinciaux n'ont pas tous été capables de fournir des données sur la superficie en mètres carrés des immeubles de bureaux et d'autres biens immobiliers qu'ils administrent
138. L'équipe d'évaluation a également prévu de comparer les économies réalisées provenant du contrat BI-1 actuel pour la prestation de services immobiliers avec les économies réalisées dans le cadre du contrat en place de 2005-2006 à 2013-2014, comme il est indiqué dans le rapport d'évaluation de 2008. Cependant, selon les discussions avec les responsables de programme et un examen des documents du programme ainsi que des études antérieures, comparer les coûts des services immobiliers sous ces deux régimes serait probablement non concluante pour les raisons suivantes :
- Les services fournis en vertu du contrat BI-1 sont considérablement plus compréhensifs que ceux fournis dans le cadre du contrat de 2005. Par exemple, ils englobent les services de livraison de projet qui ne sont pas prévus dans le contrat précédent
 - Le régime de gestion et de supervision dans le cadre du contrat actuel est beaucoup plus complet que celui du contrat de 2005. Par conséquent, les coûts de gestion et de supervision sont plus élevés
139. De manière plus générale, les coûts pour les services immobiliers ne peuvent pas être examinés séparément. Ils doivent être examinés en tenant compte de l'âge et de l'état des bâtiments; le type de bâtiment (bureaux, vocation particulière, patrimonial); le financement prévu pour mener des services immobiliers; d'autres facteurs comme les plans (p. ex. cession) pour le ou les biens comparés. Compte tenu de ces considérations, il a été déterminé de ne pas poursuivre les comparaisons d'économies.

Conclusions : efficacité

140. Le programme fournit des services efficaces selon les indicateurs utilisés dans l'évaluation. Les coûts du programme pour la gestion et la supervision de ses principaux entrepreneurs en services immobiliers du secteur privé, qui exécutent une partie substantielle du programme, sont à un niveau semblable à ceux du contrat précédent et permettent d'offrir un régime de gestion et de supervision plus complet,

ce qui indique une plus grande efficacité. Aussi, les frais facturés aux clients sont, pour la plupart, appropriés compte tenu de la structure des coûts sous-jacents du programme. Finalement, les revenus par employé à temps plein, malgré un léger déclin de 2013-2014 à 2014-2015, ont augmenté de 17 % au cours de la période d'évaluation.

Conclusions : rendement

141. En conclusion, le programme fournit, en général, des services efficaces de haute qualité qui répondent aux exigences du client. Cependant, il manque des renseignements complets pour savoir si les projets de moins de 1 million de dollars sont réalisés dans le respect des délais, du budget et de la portée. De plus, les projets menés dans le cadre du programme ne sont pas entièrement conformes aux exigences du SNGP de SPAC. Par ailleurs, il existe certaines préoccupations potentielles concernant la répartition des frais de services de soutien au programme et les responsables du programme doivent apporter des précisions à ce sujet.

Conception du programme

11. Les obligations redditionnelles et les responsabilités respectives de SPAC et des organismes clients sont-elles clairement définies dans les documents du programme et sont-elles bien comprises?

142. L'équipe d'évaluation a évalué si les obligations redditionnelles et les responsabilités de SPAC et des organismes clients sont clairement définies dans les documents normalisés du programme et bien comprises par les fonctionnaires de SPAC et les représentants des clients. L'évaluation a été faite à l'aide de quatre sources de données : des entrevues avec la haute direction des SI, un examen de l'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI de 2016, l'enquête sur la satisfaction des clients menée dans le cadre de l'évaluation et un examen de différents documents d'entente avec le client.
143. Lors des entrevues avec la haute direction de DGSI, on a demandé aux personnes interrogées si les obligations redditionnelles de SPAC et des clients ont été indiquées clairement dans les documents d'entente avec le client. En tout, 17 d'entre eux ont fourni leur point de vue sur la question. Parmi eux, 11 ont indiqué que les obligations redditionnelles étaient claires et cinq des personnes interrogées ont cité précisément les chartes de projet à cet égard. Cependant, quelques personnes interrogées ont indiqué que les chartes de projet ne sont pas toujours signées ou mises en œuvre ou, plus généralement, que la clarté pourrait être améliorée concernant les rôles et les responsabilités, la gouvernance, les processus ou le financement. Il a été remarqué que les récents changements de programme, la confirmation des chargés de compte comme point de contact principal à l'échelle nationale pour les demandes et l'alignement, les gestionnaires de prestation des services (GPS) comme point de contact principal pour les clients concernant la prestation de services et le gestionnaire régional de prestation des services comme point de contact principal à l'échelle régionale pourraient aider à clarifier l'interprétation des obligations redditionnelles.

144. L'équipe d'évaluation a également examiné l'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI de 2016 en lien avec ce problème. Les 28 clients interrogés étaient modérément d'accord pour se dire bien informés de tout partage de coûts ou de gestion de risque (3,25 sur une note maximale de 5) et que tous les aspects du projet leur étaient expliqués (3,21 sur 5). En réponse à une question ouverte sur les points où des améliorations devaient être apportées, trois clients ont cité la clarté concernant les processus internes de SPAC et les rôles et responsabilités des équipes de projet.
145. Dans l'enquête auprès des clients menée dans le cadre de cette évaluation, on a demandé aux clients s'ils avaient une compréhension claire des obligations redditionnelles de leur projet et, le cas échéant, de quelle façon cette compréhension a été obtenue. Seulement 13 des 21 personnes ayant répondu à cette question (62 %) ont indiqué qu'ils avaient une compréhension claire dans une mesure significative ou très significative. Un tiers des personnes interrogées a indiqué avoir qu'une faible, ou aucune, compréhension claire.
146. L'équipe d'évaluation a également examiné différents documents d'entente avec les clients de la DGSI afin de déterminer dans quelle mesure ils définissent, de façon uniforme, les obligations redditionnelles et les responsabilités propres à SPAC et aux clients. Les documents examinés incluent les ententes de services ministériels (ESM) à l'échelle du sous-ministre couvrant une gamme de services ministériels; les ententes de service nationales (ESN) couvrant les services immobiliers; un protocole d'entente (PE) autorisant les clients à travailler directement avec les entrepreneurs de SPAC; des ententes des secteurs de services (ESS) couvrant la prestation des services en cours et les chartes de projets, qui régissent des projets précis en biens immobiliers.
147. L'équipe d'évaluation a examiné un échantillon sélectionné au hasard de six ESM parmi les 22 actifs en 2016-2017; tous les ESN actifs; 12 des 49 PE actifs et tous les ESS actifs. L'équipe a comparé le libellé des clauses individuelles de ces ententes en fonction des termes clés des ententes (p. ex. mise en œuvre, finances, gestion de risque, mesure de rendement, résolution de problème et communication ou gouvernance) afin de déterminer si le libellé présente les obligations redditionnelles et les responsabilités de façon uniforme. En fonction de cet examen clause par clause, l'équipe d'évaluation a établi la concordance de ces ententes pour ce qui est des obligations redditionnelles et des responsabilités précises.
148. L'équipe d'évaluation a également examiné 17 chartes de projets, cherchant à comprendre dans quelle mesure les chartes de projets renfermaient des clauses qui reproduisent toutes les sections obligatoires des ententes. Cette méthodologie modifiée est devenue nécessaire parce que dans les chartes de projets, la formulation de chaque section est choisie selon le type de service précis qui est fourni.
149. L'équipe d'évaluation a constaté que le taux général de concordance pour toutes les ententes est très élevé (92 %). Les ESN et les PE ont un taux de concordance de 100 %, alors que les ESM et les chartes de projets ont un taux de 92 % et 93 %, respectivement. Les ESS examinés ont un taux de concordance substantiellement plus faible, de 59 %. Cet écart s'explique principalement par l'utilisation de clauses dans plusieurs sections qui étaient grandement personnalisées en fonction du programme de travail particulier (p. ex. les services d'inspection d'incendie et les services environnementaux). De plus, deux des ententes incluait des clauses

relatives à la prestation de soutien administratif et à la coordination avec Services partagés Canada (SPC). Compte tenu des commentaires formulés dans les entrevues des intervenants, à savoir que le manque de clarté concernant la responsabilité du travail de coordination avec SPC posait problème dans certains projets, cette clause précise est une clause importante qui devrait être ajoutée à toutes les ententes où la coordination avec SPC est un problème potentiel.

150. L'équipe d'évaluation a également cherché à savoir dans quelle mesure SPAC et ses clients exerçaient leurs responsabilités en ce qui concerne la signature et la datation de ces documents. Cet aspect de l'évaluation comprenait également un examen des conventions particulières de services (CPS). Les résultats de cet examen ont indiqué que, en général, 91 % des documents examinés avaient les dates et signatures requises. Toutes les chartes de projet, les ESS, les CPS et les PE examinés étaient proprement signés et datés; cependant, seulement 50 % des ESM et 60 % des ESN l'étaient. Les ESM et les ESN définissent la relation de travail entre SPAC et les clients à l'échelle ministérielle et de la direction respectivement, et fournissent le cadre global pour la négociation d'ententes concernant les programmes individuels ou les projets individuels de travail. Il est donc important que ces documents soient dûment signés et datés comme les principes et les paramètres présentés dans ces documents pourraient ne pas être pris en compte par les clients ou les fonctionnaires de SPAC s'ils ne l'étaient pas.
151. Selon l'analyse ci-dessus, les obligations redditionnelles et les responsabilités propres à SPAC et aux organismes clients sont définies de façon articulée et complète dans diverses ententes. Néanmoins, un pourcentage significatif d'ESM et d'ESN est ni signé ni daté.
152. En plus de l'analyse ci-dessus, l'équipe d'évaluation a inclus une deuxième analyse axée sur l'obligation redditionnelle générale. Le Conseil du Trésor du Canada définit l'obligation redditionnelle comme « l'obligation d'assurer ses responsabilités de rendement en vue des exigences convenues ». Les différences principales entre l'obligation redditionnelle et la responsabilité sont que la responsabilité peut être partagée alors que l'obligation redditionnelle ne peut pas; l'obligation redditionnelle ne veut pas seulement dire être responsable, mais également avoir des comptes à rendre à quelqu'un pour ses actes. Les ententes dans notre échantillon ont été examinées précisément pour des déclarations d'obligation redditionnelle générale devant quelqu'un entre SPAC et les ministères clients. L'obligation redditionnelle générale est importante dans le cas, par exemple, d'une non-performance de la part de l'entrepreneur ou d'échec du projet.
153. Selon cet examen, l'équipe d'évaluation a trouvé que les obligations redditionnelles générales ne sont pas formulées de façon uniforme dans ces documents. Les ESM décrivent les obligations redditionnelles générales de SPAC et du client; cependant, les ESN ne font pas référence aux obligations redditionnelles de SPAC, malgré qu'ils expriment plusieurs obligations redditionnelles générales propres au client.
154. Les PE indiquaient que les clients avaient une obligation redditionnelle pour le travail effectué en leur nom par les entrepreneurs de services immobiliers de SPAC lorsqu'ils autorisaient le travail direct avec l'entrepreneur. Bien qu'ils aient déterminé les responsabilités pour SPAC, ils n'ont déterminé aucune obligation redditionnelle. Cela

soulève la question de qui, entre SPAC et le client, devra rendre des comptes pour la non-performance de l'entrepreneur.

155. Une seule des quatre ESS examinées a permis de déterminer les obligations redditionnelles générales de SPAC ou du client. De façon semblable, une seule des 15 chartes de projet examinées a permis de déterminer les obligations redditionnelles générales de SPAC ou du ministère client.
156. En conclusion, les clients sont seulement modérément d'accord pour dire qu'ils ont une compréhension claire des obligations redditionnelles, selon l'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI de 2016 et l'enquête auprès des clients effectuée dans le cadre de cette évaluation. De plus, notre examen des documents d'entente des clients indique que, même s'ils décrivent les obligations redditionnelles et les responsabilités précises de façon uniforme et complète, les obligations redditionnelles générales pour le programme ou le projet de travail, celles-ci ne sont pas bien formulées de manière cohérente.

12. La base de données du programme appuie-t-elle efficacement la gestion, l'évaluation et la surveillance du rendement du programme?

157. Comme il a été mentionné précédemment, dans le cadre de l'évaluation, l'équipe d'évaluation a obtenu un téléchargement des données financières et de projet du programme provenant de la base de données du programme des SI, qui est maintenue sur le système du Ministère, SIGMA. Les données du programme ont été utilisées afin d'évaluer le projet du programme, les dépenses et le volume des revenus au cours de la période de cinq ans de l'évaluation, en général et par secteur de service. De plus, elles ont servi de population source pour les exemples de projets utilisés pour l'enquête auprès des clients et pour d'autres analyses, comme l'analyse sur le temps et le budget.
158. Aux fins de la définition du besoin en matière de données en vue de l'évaluation et du travail avec les bases de données de la population et des exemples, l'évaluation a recensé différents problèmes liés à la base de données du programme pour ce qui est de l'évaluation, qui pourraient se répercuter sur l'utilité de ces données pour la gestion de projet et du programme ainsi que pour la production de rapports et la surveillance du rendement du programme. Ces problèmes comprennent les suivants :
 - Le manque de dictionnaire de données où sont décrits les 498 domaines inclus dans la base de données SIGMA des SI. Bien qu'il y ait des dictionnaires de données pour un petit nombre de domaines, il n'y a pas de dictionnaire pour la base de données en entier
 - Certains domaines facultatifs qui auraient été utiles pour l'évaluation étaient incomplets pour tous les projets (p. ex. sur le temps, le budget, la portée) ou avaient reçu une valeur comme « non assignée », ce qui est essentiellement l'équivalent d'une non-réalisation
 - Pour certains domaines, des valeurs semblent chevaucher des valeurs d'autres domaines, même s'il n'est pas possible de déterminer s'il s'agit d'un véritable chevauchement, car il n'y a pas de dictionnaire de données. Parmi les exemples, mentionnons le « secteur d'activité » avec le « type

de projets » et avec le « groupe de qualificateurs »; l'« emplacement » avec la « ville ou province », qui demandent tous les deux pour la ville

- Le programme des SI était incapable d'aligner entièrement l'information financière dans le téléchargement de la population fournie à l'évaluation avec l'information financière dans l'état des opérations du fonds renouvelable des SI. Même si l'écart n'était pas grand, il n'a pas été résolu au cours de l'évaluation

159. Bien que ces problèmes ne soient pas des obstacles insurmontables pour parvenir aux résultats de l'évaluation, ils créent des difficultés pour l'évaluation et limitent la portée et l'ampleur de l'analyse de données. De plus, ils diminuent l'utilité de ces données pour la gestion de programme et la surveillance du rendement.

Conclusions : conception du programme

160. La conception du programme pourrait être améliorée. Les documents d'entente des clients ne décrivent pas toujours les obligations redditionnelles générales pour les programmes ou les projets de travail, ce qui pourrait entraîner un malentendu pour les clients. La base de données du programme maintenue sur le système SIGMA du Ministère ne s'appuie pas sur des documents adéquats, contient plusieurs champs qui semblent se chevaucher et d'autres qui ne sont pas remplis de façon uniforme. De plus, les données financières figurant dans ce système ne sont pas facilement conciliables avec d'autres sources d'information financière du programme.

Conclusions générales

161. Le programme de SI fournit une vaste gamme de services immobiliers efficaces et de qualité qui répondent à un besoin continu et aux besoins des clients. Même si des améliorations sont requises pour assurer que les services respectent les normes du Ministère en matière de gestion de projet, veiller à ce que les SI aient une compréhension claire des frais liés aux services de soutien imputés au programme, clarifier les obligations redditionnelles respectives de SPAC et des ministères clients; assurer que la base de données du programme appuie efficacement la gestion de programme et la surveillance du rendement, ces faiblesses n'ont pas eu de répercussions majeures sur l'efficacité ou l'efficience du programme.

Réponse de la direction

162. La direction a eu l'occasion d'examiner le rapport et est d'accord avec les conclusions et les recommandations qui s'y trouvent. Les conclusions et les recommandations aideront les SI à améliorer davantage nos services à la clientèle et nos opérations. Un plan d'action de la direction a été élaboré pour donner suite aux recommandations de l'évaluation.

Recommandations et plan d'action de la gestion

Recommandation n° 1 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers devrait veiller à ce que la réalisation de l'évaluation annuelle de conformité au Système national de gestion de projet soit centralisée, à ce que la rigueur du processus fasse l'objet d'améliorations et à ce que les résultats servent à favoriser l'amélioration continue de la conformité.

Réponse de la direction

La Direction générale des services immobiliers améliorera l'examen annuel de conformité en ajoutant des examens directs centralisés d'un échantillon de dossiers de projets régionaux. Ce processus améliorera l'uniformité et la rigueur à l'échelle du pays grâce à la validation des processus d'examen régionaux et fera en sorte que les résultats soient utilisés pour favoriser l'amélioration continue de la conformité. Les mesures suivantes seront prises :

Plan d'action de la direction 1.1 : Rapport sur l'exécution initiale des examens centralisés

Plan d'action de la direction 1.2 : Modifier le processus et faire approuver les examens centralisés par la gouvernance du Système national de gestion de projet (SNGP) aux fins d'inclusion dans la directive

Recommandation n° 2 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers devrait prendre des mesures afin de s'assurer que les responsables du programme des SI comprennent bien les pouvoirs, les méthodes de répartition et la justification actuelle des frais imputés au programme au moyen d'autres transferts internes qui ne sont pas l'objet de protocoles d'entente (PE).

Réponse de la direction

La Direction générale des services immobiliers (DGSI) veillera, en collaboration avec la Direction générale des finances et de l'administration, à ce que les responsables du programme des SI comprennent clairement les pouvoirs, les méthodes de répartition et la justification des nouveaux frais imputés au programme au moyen d'autres transferts internes qui ne sont pas visés par les protocoles d'entente (PE).

Plan d'action de la direction 2.1 : La direction du programme évaluera l'exhaustivité de ses dossiers pour les autres transferts internes en ce qui a trait aux pouvoirs, aux méthodes de répartition et à la justification

- La direction du programme portera à l'attention de la Direction générale des finances et de l'administration (DGFA) toute lacune en ce qui a trait à l'exhaustivité de ses dossiers pour les autres transferts internes
- La DGFA fournira à la direction du programme les renseignements manquants pour combler toute lacune portée à son attention concernant les autres transferts internes

Plan d'action de la direction 2.2 : La direction du programme déterminera les autres transferts internes qui doivent être réévalués en fonction du besoin continu de facturer; c.-à-d. la justification actuelle. (Cela comprendra, sans toutefois s'y limiter, les trois autres transferts internes qui ont été remis en question dans le rapport afin de savoir s'il y a une justification actuelle; c.-à-d. pour la Direction générale des ressources humaines (DGRH), le Fonds d'investissement en technologie de l'information et le cadre d'intégrité);

- La DGFA informera la direction du programme au sujet de la raison d'être actuelle des autres transferts internes portés à son attention et traitera tout autre transfert interne qui doit être abandonné

Plan d'action de la direction 2.3 : Pour les autres transferts internes à venir, la DGFA communiquera clairement à la direction du programme les pouvoirs, les méthodes de répartition et la justification.

Recommandation n° 3 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers devrait examiner et mettre à jour les documents relatifs aux ententes avec ses clients afin de s'assurer qu'ils fournissent tous des renseignements précis et cohérents sur l'ensemble des obligations de SPAC et des ministères clients à l'égard des programmes, des projets ou des travaux, et qu'ils sont signés.

Réponse de la direction

Une Directive sur les ententes de services immobiliers avec les clients est en cours d'élaboration afin de clarifier l'objet, les rôles et les responsabilités des divers instruments d'entente mis à la disposition des gestionnaires des SI qui sont chargés de mettre en place des ententes officielles avec les clients. Plus précisément, pour chaque type d'accord, la présente directive décrit :

- l'objet de l'instrument de l'entente
- le moment où chaque instrument doit être utilisé
- les rôles et responsabilités de SPAC et du client
- la durée
- les signataires

Plan d'action de la direction 3.1 : Cette directive assurera une approche uniforme et structurée à l'échelle nationale de l'utilisation et de l'application des

diverses ententes avec les clients dans l'ensemble des secteurs de services immobiliers :

- élaborer la version préliminaire de la directive
- consulter tous les intervenants, y compris les responsables des services, les secteurs habilitants et les régions, et effectuer une révision, au besoin
- fournir une version préliminaire de la directive au Secteur de la planification stratégique, de l'administration et du renouvellement (SPSAR) – Gestion de la qualité, des risques et des pratiques exemplaires
- mener une consultation par l'entremise du Comité directeur des politiques des SI
- mettre au point la directive et demander son approbation

Recommandation n° 4 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers devrait procéder à l'examen approfondi de la base de données SIGMA des SI en vue d'améliorer l'information de la base de données, de veiller à l'exactitude des données financières et de projet, d'éliminer les éventuelles répétitions et de s'assurer que les renseignements relatifs aux projets qui sont saisis dans la base de données sont exhaustifs et cohérents.

Plan d'action de la direction 4.1 :

- Créer un centre d'expertise sur les solutions d'affaires et l'analyse des données
- Effectuer un sondage sur les secteurs de services (SS) des BI afin de déterminer l'utilisation actuelle des données et les enjeux liés au système
- Mener des entrevues auprès des chefs des SS et des responsables de sous-SS afin de déterminer les besoins en matière de données et en renseignements sur le plan opérationnel
- Analyser la capacité du système dans le but de répondre aux besoins opérationnels et de cerner les lacunes
- Évaluer les améliorations possibles aux systèmes ou à l'interface en place
- Classer les activités par ordre de priorité
- Valider et consigner les règles et les processus opérationnels requis
- Mettre en œuvre des indicateurs de rendement de l'adoption par les utilisateurs et une stratégie de qualité des données
- Gérer le changement et mettre à jour le programme de formation

Annexe A : activités du programme

Le programme de services immobiliers fournit trois principaux types de services immobiliers :

- Livraison du projet : les SI sont le centre d'expertise fédéral en matière de gestion de projet en biens immobiliers. La prestation de services de projet des SI couvre toutes les étapes d'un projet en biens immobiliers, y compris la définition, le démarrage, l'analyse, la planification, la conception, la mise en œuvre et la date de clôture. Les services pour la prestation de projet incluent la conception et la construction, la réhabilitation de biens et l'espace d'aménagement
- Gestion des immeubles et des installations : les SI sont le centre d'expertise fédéral en matière de gestion des immeubles et des installations. Le personnel de gestion des immeubles et des installations des SI appuie les gardiens des biens immobiliers fédéraux en leur offrant une expertise en matière d'exploitation et d'entretien des biens. Les SI ont recours aux services du secteur privé, principalement un entrepreneur en biens immobiliers (Brookfield Global Integrated Solutions) pour la prestation de services de gestion des immeubles et des installations aux actifs en biens immobiliers fédéraux. Dans les cas où un bien fédéral est géré par un entrepreneur en biens immobiliers embauché par SPAC, les employés des SI doivent veiller au respect de la conformité aux contrats selon les procédures de gestion de la supervision élaborées par la Direction générale des biens immobiliers. Les employés des SI approuvent les autorisations de travail, certifient que le travail a été effectué par l'entrepreneur en biens immobiliers et valident que les services ont été rendus conformément avec les conditions des contrats. Les examens de surveillance de qualité sont également utilisés comme méthode de validation pour la qualité des services fournis par l'entrepreneur en biens immobiliers. Les SI effectuent ce travail à l'appui de la gestion des immeubles à bureaux fédéraux et des installations spécialisées

En plus du rôle de gestion, de supervision et de surveillance que les SI jouent dans les contrats avec le secteur privé, le personnel des SI continuent également de fournir des services internes aux organismes fédéraux à l'échelle nationale. Ces services varient de la prestation de services d'architecture, d'ingénierie, de gestion de projet ou de services techniques hautement spécialisés aux gardiens de biens immobiliers fédéraux du pays en passant par la gamme complète de services de gestion immobilière aux édifices de la Cité parlementaire, y compris le personnel de nettoyage et de conciergerie. Bien que ces cas soient minoritaires dans le contexte du volume de travail total du programme, ils sont fournis directement par le personnel du programme des SI sans qu'il soit nécessaire d'avoir recours aux services d'un entrepreneur du secteur privé.

- Services consultatifs : les SI offrent de l'aide dans la planification ou la prise de décision relative aux solutions immobilières. Ces services comprennent des directives opérationnelles qui précisent les possibilités d'accroître l'efficacité, y compris la façon d'optimiser l'espace de bureau ou d'améliorer

Évaluation du programme des Services immobiliers Rapport final

les services du bâtiment. Ils comprennent également des conseils financiers qui visent à aider les clients à planifier leur croissance et leur développement futurs. De plus, les experts des SI peuvent effectuer des transactions immobilières complexes pour le compte de clients. L'orientation stratégique des SI est établie afin d'harmoniser la stratégie immobilière d'un client avec les objectifs de son programme. Les experts des SI élaborent des solutions novatrices fondées sur les pratiques exemplaires de l'industrie afin d'offrir le meilleur rapport qualité-prix aux clients et à leurs programmes

Annexe B : au sujet de l'évaluation

Autorité

La sous-ministre de SPAC a approuvé cette évaluation, selon la recommandation du Comité de vérification et d'évaluation dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2016-2019.

Objectifs de l'évaluation

L'évaluation a examiné le programme des SI dont la prestation est assurée par la DGSI. Cette évaluation avait deux objectifs :

- Déterminer la pertinence du programme : évaluer s'il répond à un besoin continu, s'il cadre avec les résultats et les priorités stratégiques du Ministère
- Mesurer le rendement du programme : déterminer s'il a atteint les résultats escomptés et s'il fait preuve d'efficacité

Approche

L'évaluation a été effectuée conformément à la politique et à la directive sur les résultats du Conseil du Trésor. Elle s'est déroulée de juin 2016 à janvier 2018 en trois phases : la planification, l'examen et le rapport. Pour évaluer les enjeux et les questions, on a utilisé les éléments de preuve suivants :

Examen des documents : les documents incluent les documents législatifs et de politiques; les ententes de clients; la planification ministérielle et les documents de rapport (p. ex. rapport sur les plans et les priorités, rapports de rendement ministériel); une vaste gamme de documents de programme comme les études et les rapports annuels, les documents de gestion et de planification de programme, et les directives de programmes.

Examen comparatif : un examen provincial et national a été effectué afin de situer le programme dans son contexte et pour fournir des données de base par rapport auxquelles le programme sera évalué. Les différences substantielles ont limité les comparaisons entre les programmes.

Analyse financière : les données financières relatives aux budgets, aux dépenses et aux ressources humaines du programme ont été examinées afin d'évaluer son efficacité. En plus des données sur les dépenses et les revenus obtenues d'un téléchargement des données du programme à partir de la base de données SIGMA, l'évaluation a examiné l'état annuel des opérations financières pour le fonds renouvelable des SI; les données sur les divers coûts sont incluses dans la détermination de la majoration du taux horaire facturable facturé pour les frais de personnel interne; les données sur les coûts de gestion et de supervision pour les contrats de service immobiliers BI-1 et BI-2

Entrevues : 26 entrevues ont été effectuées, dont 21 avec des cadres supérieurs des SI, une avec le Conseil du Trésor et quatre avec des représentants provinciaux.

Analyse de données : les données du programme ont été analysées afin de fournir de l'information sur la superficie totale en mètres carrés des biens immobiliers pour lequel SPAC est le gardien; le pourcentage de biens immobiliers que représentent les biens de SPAC; le nombre d'édifices gérés par les SI au nom d'autres ministères gouvernementaux. De plus, dans le cadre de l'évaluation, des données sur le nombre, la valeur et les caractéristiques des projets de programmes au cours des cinq dernières années ont été obtenues et évaluées. En outre, des données pour plusieurs exemples de projets ont été obtenues et analysées dans le cadre de l'évaluation dans le respect des délais et du budget. Enfin, dans le cadre de l'évaluation, des données sur les coûts de gestion et de supervision pour les services contractuels ont été obtenues et analysées, et sur les coûts compris dans la majoration du taux horaire facturable aux clients pour les frais internes.

Sondages : un sondage a été effectué auprès des clients du programme. Il a été envoyé à 118 représentants de clients et 26 réponses valides en sont ressorties, pour un taux de réponse de 22 %. De plus, les résultats provenant de l'enquête sur la satisfaction des clients de la DGSI effectuée à l'automne 2016 ont été utilisés dans le cadre de l'évaluation.

Limites de la méthodologie

Dans le cadre de la planification de l'évaluation, une évaluation axée sur les risques a été réalisée afin de déterminer la meilleure approche à adopter et le niveau d'effort à déployer pour s'assurer d'obtenir des renseignements objectifs et opportuns en vue de répondre aux besoins de la haute direction. Plusieurs problèmes sont survenus durant l'application de l'approche. L'évaluation a abordé les limites des méthodes précises en triangulant les constatations dans de nombreuses sources de données. Aucun de ces problèmes relevés n'était assez important pour empêcher la rédaction du rapport d'évaluation.

Examen comparatif : l'examen était limité en raison du manque de données provenant d'organismes de comparaison, notamment les organismes provinciaux.

Entrevues : des entrevues prévues avec les hauts représentants des autres ministères n'ont pas été menées en raison de préoccupations exprimées par les cadres supérieurs de la DGSI concernant la lassitude associée aux entrevues des clients. La direction générale a récemment effectué un sondage auprès de ces personnes et elles ont aussi répondu il y a peu de temps au baromètre périodique des relations avec la clientèle du Ministère. Afin de combler cette lacune, l'équipe d'évaluation a mené un sondage auprès de clients dans le cadre de projets récents menés à bien par les SI.

Sondage : dans les exemples de projets utilisés comme base pour le sondage auprès des clients, la même personne était souvent identifiée comme le représentant du client pour plusieurs projets. Cela limitait le nombre de projets pouvant être utilisés pour le sondage effectué par l'équipe d'évaluation.

Analyse de données : il y avait plusieurs problèmes avec les données du programme de 2012-2013 à 2016-2017, ce qui a limité l'utilité des données et le type d'analyse pouvant être faite avec celles-ci. Les données sur les dépenses et les revenus contenues dans le téléchargement, bien que proche, n'étaient pas complètement cohérentes avec les données financières figurant dans l'état annuel des opérations vérifiées du programme et certains champs concernant les caractéristiques de projets comme le type de projet, le

secteur d'activité sous lequel le travail était effectué et le programme de financement sont facultatifs et n'étaient pas remplis pour tous les projets, ce qui limitait la capacité à effectuer une analyse en profondeur des tendances du programme et des facteurs d'influence.

Rapports

Les constatations ont été consignées dans une ébauche du rapport du directeur, qui a été examiné par la fonction d'assurance de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation. Cette ébauche a été transmise au directeur général du programme, à qui on a demandé de valider les faits et de commenter le contenu. Une ébauche du rapport du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation a été rédigée et transmise au sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers, qui agit à titre de bureau de première responsabilité, aux fins d'acceptation. Le bureau de première responsabilité doit répondre par un plan d'action de la gestion. L'ébauche du rapport final, incluant le plan d'action de la gestion, sera présentée à titre d'information au Comité de vérification et d'évaluation de SPAC et au Comité de la gestion du rendement et de l'évaluation de SPAC en juin 2018. Le rapport définitif sera présenté au Secrétariat du Conseil du Trésor et publié sur le site Web de Services publics et Approvisionnement Canada.

Équipe de projet

L'évaluation a été effectuée par des employés du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de l'évaluation et sous la direction générale du dirigeant principal de la vérification. L'évaluation a été examinée par la fonction d'évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.