



National
Defence

Défense
nationale



SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)

Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la Loi sur l'accès à l'information. Information SANS CLASSIFICATION.

Audit de l'infrastructure de la Défense



978-0-660-70129-5
D2-665/2024F-PDF
1259-3-0083 (SMA[Svcs Ex])
Juin 2024

Canada

Des membres du détachement aérien du NCSM MONTREAL effectuent des opérations avec l'hélicoptère CH-148 Cyclone embarqué du navire dans le hangar et sur le pont d'envol lors de leur participation à l'opération PROJECTION, le 23 juillet 2023. Photo : Cpl Connor Bennett, Forces armées canadiennes

Introduction PAGES 3 À 9	Sommaire Principales constatations et recommandations Contexte
Constatation N° 1 PAGES 10 À 13	Gouvernance et information pour la prise de décisions Recommandation n° 1
Constatation N° 2 PAGES 14 À 17	Processus et mesures de contrôle Recommandation n° 2
Constatation N° 3 PAGES 18 À 20	Ressources humaines et capacité Recommandation n° 3
Constatation N° 4 PAGES 21 À 23	Conformité en matière de santé et de sécurité Recommandation n° 4
Conclusions et annexes PAGES 24 À 34	Conclusion générale Annexe A—Plans d'action de la direction Annexe B—À propos de l'audit

Sommaire

Contexte

Le portefeuille des biens immobiliers du ministère de la Défense nationale (MDN) représente environ 21 000 bâtiments, 2,2 millions d'hectares de terrain et 13 500 ouvrages comme des jetées, des aérodromes, des secteurs d'entraînement et des routes. Grâce à ce portefeuille, dont le coût de remplacement est d'environ 28 milliards de dollars, les Forces armées canadiennes (FAC) sont en mesure de maintenir leur posture de la force et leur disponibilité opérationnelle, car il leur permet de générer, d'améliorer et d'entretenir les capacités militaires. Environ 25 % de l'infrastructure existante a plus de 50 ans. Par conséquent, des travaux importants d'entretien, de réparation et de réfection sont nécessaires afin que cette infrastructure demeure utilisable et continue de respecter les règlements en matière de santé, de sécurité et d'environnement.

Objectif et importance de l'audit

Cette mission d'audit avait comme objectif d'offrir l'assurance que des processus adéquats de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques sont en place pour veiller à ce que les services d'entretien, de réparation et de réfection atteignent les résultats escomptés pour l'ensemble de l'infrastructure de défense existante dans le but d'appuyer les opérations de l'Équipe de la Défense.

Une gouvernance et des mécanismes de contrôle robustes, notamment la gestion des risques, sont essentiels pour optimiser l'allocation des ressources disponibles. Ces mêmes mécanismes aident à faire en sorte que l'infrastructure soit bien entretenue et continue d'appuyer les succès opérationnels, le maintien en poste des militaires, ainsi que le moral et le bien-être du personnel.

Principales constatations

- Des comités de gouvernance, des ententes sur les niveaux de service et des directives procédurales sont en place pour régir l'entretien de l'infrastructure du MDN et des FAC et assurer une surveillance. L'absence de données précises et à jour ainsi que d'un processus officiel de gestion des risques a entraîné l'établissement de priorités et une affectation des ressources loin d'être optimaux pour les programmes d'entretien, de réparation et de réfection mineure.
- L'affectation des ressources est largement fondée sur les niveaux de financement historiques et la prestation des services est principalement axée sur les capacités.
- Bien que l'établissement de la priorité des projets ait comme principales considérations la santé et la sécurité, l'absence d'un programme national de conformité nuit à la cohérence quant à l'allocation des fonds.
- Les procédures et les ententes de service relatives aux biens immobiliers doivent être examinées de nouveau pour s'assurer que les attentes au sujet des services nationaux sont à jour, efficaces et réalistes.

Conclusion générale

Des mécanismes de gouvernance sont en place et plusieurs initiatives relatives à l'infrastructure sont en cours dans le but d'améliorer l'intégrité des données, l'établissement des priorités de l'ensemble des actifs et l'harmonisation entre la capacité du personnel et les capacités dans l'ensemble des détachements des opérations immobilières. Tous ces éléments appuieront une prise de décisions fondée sur des preuves et une gestion éclairée des ressources. D'ailleurs, il est possible d'améliorer les processus actuels de planification, d'établissement des priorités, d'exécution, de gestion des risques, de mesure du rendement et d'assurance de la conformité des mesures de santé et de sécurité pour l'entretien, les réparations et les réfections mineures. L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme global de conformité et d'un processus officiel de gestion des risques amélioreront l'assurance de la conformité et éclaireront davantage les décisions relatives à la gestion des biens immobiliers.

Sommaire – Principales constatations et recommandations

Au fur et à mesure que le Ministère modernise et consolide ses systèmes de dossiers dans le cadre de la mise en œuvre de DÉFENSE^x, ainsi que d'autres initiatives, le Sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex]) reconnaît que la manière d'agir à l'égard des risques et de donner suite aux recommandations peut évoluer. Par conséquent, les plans d'action de la direction pourraient changer.

Principales constatations	Recommandations
<p>Gouvernance et information pour la prise de décisions</p> <p>Bien que des processus et des structures de gouvernance soient en place pour faciliter la prise de décisions et surveiller les activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure de l'infrastructure, l'information utilisée pour guider la planification et l'analyse de leurs exigences est incomplète et peu fiable. Il n'existe aucun processus officiel de gestion des risques liés à ces activités.</p>	<p>Recommandation n° 1 :</p> <p>Améliorer l'affectation éclairée des ressources, établir un processus pour cerner, gérer et surveiller les risques relatifs à l'exécution des activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure, ainsi que pour produire des rapports sur ces risques, et ce, à l'aide de renseignements précis et à jour.</p> <p>BPR : Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) (SMA[IE])</p>
<p>Processus et mesures de contrôle</p> <p>Bien que les directives, les outils et les procédures du processus d'entretien, de réparation et de réfection mineure se soient améliorés au fil du temps grâce à des mises à jour récurrentes, il est possible d'en améliorer la clarté et les détails opérationnels.</p>	<p>Recommandation n° 2 :</p> <p>Pour offrir des services efficaces et uniformes :</p> <ol style="list-style-type: none">examiner, mettre à jour et consolider, le cas échéant, les ententes de niveau de service entre les opérations immobilières, les bases et les escadres;examiner et mettre à jour les processus et procédures d'entretien, de réparation et de réfection mineure de l'infrastructure afin

Sommaire – Principales constatations et recommandations

Principales constatations	Recommandations
Les ententes de service mutuel et les ententes de niveau de service à l'appui des attentes définies en matière de service sont désuètes.	d'améliorer l'uniformité nationale et les normes de prestation de service. BPR : SMA(IE)
Ressources humaines et capacité Il existe une lacune au niveau des capacités dans les détachements des opérations immobilières. Ainsi, les commandes de travail d'entretien et de réparation et les projets de réfection mineure ne sont donc pas traités avec efficacité ni selon les processus et les mesures de contrôle établis.	Recommandation n° 3 : Pour combler les lacunes relatives à l'intégration des nouveaux membres du personnel des opérations immobilières, des mécanismes de planification de la relève et de conservation du savoir doivent être élaborés dans l'ensemble des régions et des détachements des opérations immobilières. Ces mécanismes doivent être fondés sur le cadre des capacités et des compétences des opérations immobilières. BPR : SMA(IE)
Conformité en matière de santé et de sécurité Le SMA(IE) se penche sur l'élaboration d'un programme global de conformité. Comme ce dernier n'est pas encore mis en œuvre, les pratiques actuelles pour assurer la conformité en matière de santé et de sécurité dans le cadre des activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure ne sont pas uniformes.	Recommandation n° 4 : Afin d'assurer une conformité en matière de santé et de sécurité pour l'infrastructure, fournir des mécanismes de surveillance des programmes d'entretien, de réparation et de réfection mineure axés sur l'établissement de normes nationales de conformité ainsi que sur des pouvoirs et des responsabilités clairement définis. BPR : SMA(IE)

Tableau 1 : Principales constatations et recommandations

Contexte

Le MDN est chargé d'aider les FAC à défendre les intérêts canadiens au pays et à l'étranger. Les biens immobiliers et l'infrastructure, notamment les propriétés, les ouvrages et les installations, sont essentiels à la génération et au maintien des capacités et des compétences militaires permettant aux FAC de satisfaire à leurs exigences opérationnelles. Le MDN et les FAC sont responsables du plus important portefeuille immobilier¹ du gouvernement du Canada, dont le coût de remplacement total s'élève à environ 28 milliards de dollars. À la suite de la vérification de la gestion des biens immobiliers effectuée par le vérificateur général du Canada en 2012, la gestion de l'infrastructure de la Défense a été centralisée en 2016 et relève maintenant d'un gardien unique : l'organisation du SMA(IE).

Centralisation de la gestion des biens immobiliers

Avant la centralisation, le fonctionnement et l'entretien du portefeuille de biens immobiliers du MDN et des FAC étaient délégués à onze organisations de niveau 1 différentes, puis à chaque commandant de base et d'escadre. La centralisation a transformé la manière de gérer l'infrastructure du MDN et des FAC grâce à la création du Groupe des opérations immobilières des Forces canadiennes, qui est appuyé par sept unités régionales des opérations immobilières et par les détachements subordonnés sur les bases et escadres. Le Groupe des opérations immobilières est chargé de l'entretien des actifs immobiliers existants par l'entremise de programmes d'entretien, de réparation et de réfection. Il assure ainsi l'efficacité opérationnelle de l'Équipe de la Défense ainsi que la protection de la santé et de la sécurité.

Entretien, réparation et réfection de l'infrastructure

Le programme des nouveaux projets de petites constructions² rassemble les activités pour les nouveaux projets de petites constructions ainsi que les projets de réfection mineure de l'infrastructure du MDN et des FAC afin d'en assurer la fonctionnalité et la conformité. L'entretien, la réparation et la réfection de l'infrastructure sont réalisés à l'aide de ressources internes et contractuelles.

¹ Le portefeuille du MDN et des FAC comprend des terres, des bâtiments et des ouvrages dont les infrastructures comprennent des sites opérationnels et d'instruction, des immeubles de bureaux et d'habitation, des aéroports et des jetées.

² Le programme des nouveaux projets de petites constructions comporte à la fois les nouveaux projets de petites constructions et les projets de réfection mineure. Les nouveaux projets de petites constructions ont été exclus de la portée de l'audit.

Contexte

Entretien et réparation

L'entretien et la réparation sont des activités réalisées par les détachements des opérations immobilières afin de préserver et de restaurer la fonctionnalité de l'infrastructure existante du MDN et des FAC. L'entretien préventif a trait aux exigences réglementaires et aux travaux cycliques prévus, mais la maintenance corrective est habituellement demandée par les clients utilisateurs afin de régler la défaillance d'un actif, d'un système ou d'un composant. Au niveau du détachement, la priorité des demandes d'entretien et de réparation est établie selon quatre niveaux³, en fonction de leur urgence. Chaque demande est examinée et approuvée par le personnel autorisé du détachement afin de créer un bon de travail. Ce dernier est alors traité en fonction du niveau de priorité. Ces demandes et commandes de travail sont lancées et gérées dans le Système d'information de la gestion des ressources de la défense (SIGRD), le système de planification des ressources organisationnelles du MDN et des FAC, et y font l'objet d'un suivi.

Les travaux de réfection permettent au MDN et aux FAC d'agrandir, d'améliorer et de rénover leur infrastructure existante au moyen de projets de rénovation et de prolongation de la durée de vie. Financées dans le cadre du programme des nouveaux projets de petites constructions, les réfections mineures sont des projets dont le coût maximal est de 10 millions de dollars. Les exigences en matière de réfection peuvent être cernées par les clients utilisateurs ou les opérations immobilières lors de la planification du portefeuille immobilier ou en raison d'exigences de conformité (mises à jour ou nouvelles) ou en conséquence d'initiatives du gouvernement du Canada. Toutes les exigences en matière de réfection mineure doivent être évaluées et notées à l'aide de la feuille de pointage normalisée des priorités du projet. Les exigences sont alors examinées par le personnel autorisé du détachement des opérations immobilières avant d'être présentées à un comité de surveillance. Les exigences ne peuvent pas toutes être financées en raison des ressources limitées. Les exigences non financées peuvent être examinées et présentées de nouveau lors des années financières suivantes, ou être potentiellement financées en fin d'année si des fonds deviennent disponibles.

Le pouvoir d'approbation des projets est délégué aux officiers de détachement des opérations immobilières ou aux commandants des unités régionales et de commandement pour les projets d'une valeur maximale respective de 1 million de dollars et de 1 à 2,5 millions de dollars. Le SMA(IE) a le pouvoir d'approuver des projets d'une valeur maximale de 10 millions de dollars.

³ Les quatre niveaux de priorité définis dans le Guide des procédures des opérations immobilières sont : priorité absolue pour les travaux urgents, priorité élevée pour les travaux nécessaires, priorité moyenne pour les travaux souhaitables, et faible priorité pour les commandes de travail axées sur le client.

Contexte

Les renseignements financiers relatifs au projet sont consignés dans le SIGRD. D'autres systèmes sont également utilisés pour consigner les infrastructures pertinentes et l'information sur la gestion de projet. Par exemple, un portail Web nouvellement développé, le portail de Gestion intégrée de l'information des infrastructures, sera mis en service dans l'ensemble des régions et des détachements des opérations immobilières. Ce portail contiendra des données supplémentaires sur les projets dans le but de mieux soutenir la planification, le suivi et la production de rapports relatifs aux projets et d'offrir une meilleure visibilité à cet égard.

Développement continu et amélioration

À la suite de la centralisation, le SMA(IE) a entrepris un projet quinquennal de transformation afin d'être en mesure de remplir efficacement son nouveau mandat. Des améliorations relatives au soutien des activités d'entretien, de réparation et de réfection ont été observées au cours des dernières années :

- L'établissement d'un cadre de gestion des biens immobiliers avec des mécanismes renforcés de gouvernance et de surveillance.
- L'amélioration de directives et du soutien pour les détachements et les régions des opérations immobilières, comme les directives de planification mises à jour et le guide des procédures des opérations immobilières.
- L'augmentation des pouvoirs d'approbation de projet délégués au SMA(IE), de 5 millions de dollars à 10 millions de dollars, ce qui permet un processus d'approbation et de mise en œuvre plus rapide.

Les ressources financières et humaines du SMA(IE) continuent d'être assujetties à la pression des ajouts annuels de nouvelles infrastructures, du vieillissement du portefeuille de biens immobiliers, de la complexité des exigences en matière de services des infrastructures et du besoin croissant d'améliorer et de rénover les infrastructures existantes pour appuyer les exigences opérationnelles en constante évolution. Afin de veiller à ce que les infrastructures soient disponibles pour appuyer les FAC et leur permettre de réaliser la vision de la Défense présentée dans la Politique de défense du Canada : *Protection, Sécurité, Engagement*, le SMA(IE) doit continuellement établir la priorité des ressources et optimiser le portefeuille de biens immobiliers. Le SMA(IE) dispose de nombreuses initiatives en cours pour améliorer et faire évoluer ces processus et leur organisation. Ces initiatives sont notamment les suivantes :

- Stratégie en matière de données d'infrastructure et d'environnement (IE) : il s'agit notamment d'initiatives clés en matière de données et d'analytique qui permettent de recueillir et d'analyser des données immobilières, ainsi que de les mettre à jour, puis de les verser dans les systèmes d'information existants, dont le SIGRD. La stratégie assure également la mise en

Contexte

œuvre du portail de Gestion intégrée de l'information des infrastructures afin d'améliorer et de normaliser la gestion de programme et la planification des activités.

- Stratégie sur le portefeuille immobilier de la Défense : elle vise à élaborer une feuille de route à long terme pour améliorer l'abordabilité, l'adéquation des actifs et la réussite opérationnelle, notamment une approche par paliers de portefeuille fondée sur les risques afin d'établir, à l'échelle nationale, les priorités des investissements au niveau des actifs.
- Programme de conformité en matière d'IE : il s'agit d'un programme de conformité de niveau national ayant pour objectif de cerner les lacunes du MDN et des FAC au sujet du respect des exigences de conformité.
- Étude de la prestation des services des opérations immobilières : les recommandations sont notamment la mise sur pied d'une équipe interne d'évolution pour mettre en œuvre les recommandations de l'étude de la prestation des services des opérations immobilières de 2022. Celles-ci comprennent l'élaboration d'un cadre des capacités et des compétences pour les opérations immobilières.

Gouvernance et information pour la prise de décisions



Constatation 1 : Bien que des processus et des structures de gouvernance soient en place pour faciliter la prise de décisions et surveiller les activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure de l'infrastructure, l'information utilisée pour guider la planification et l'analyse de leurs exigences est incomplète et peu fiable. Aucun processus officiel n'existe pour la gestion des risques liés à ces activités.

Pourquoi est-ce important?

Le Ministère a besoin de renseignements à jour, complets et précis afin de déterminer les exigences, d'établir les priorités des ressources et d'élaborer des solutions pour optimiser l'infrastructure au niveau requis dans le but d'appuyer les opérations de l'Équipe de la Défense. La qualité et la cohérence des renseignements sont des obstacles à l'atteinte des objectifs opérationnels des opérations immobilières puisqu'elles sont importantes pour le soutien d'une gestion efficace des ressources. Un processus de gestion des risques aidera à garantir que les ressources financières et humaines sont réparties de manière à combler les lacunes importantes relatives au fonctionnement de l'entretien, des réparations et des réfections mineures, ainsi qu'aux activités de santé, de sécurité et de conformité à l'échelle nationale.

Nos constatations

Gouvernance

Des mécanismes de gouvernance sont en place pour éclairer la prise de décisions et surveiller les activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure des infrastructures. Une surveillance informelle a lieu lors de la communication régulière des progrès des travaux et des problèmes, tant au niveau du détachement qu'au niveau régional. Des comités officiels sont en place pour fournir le niveau approprié de surveillance, du niveau de la haute direction aux détachements. Des modalités sont définies et en place, et le rang des présidents et des membres du comité est adéquat pour faciliter la discussion, la prise de décisions et la surveillance conformément au mandat du comité.

Gouvernance et information pour la prise de décisions

Nos constatations

Systemes d'information et gestion

Bien que le SIGRD soit la principale source de données pour la gestion et le suivi des dossiers d'entretien, de réparation et de réfection mineure, d'autres outils et systèmes d'information existants sont également nécessaires. Ils sont nécessaires pour consigner et analyser le vaste ensemble de renseignements complexes sur les biens immobiliers dans le but d'appuyer une prise de décisions éclairée. Il y a aussi une duplication des efforts nécessaires pour saisir et tenir à jour les données dans plusieurs systèmes, combinée à l'instruction limitée sur le SIGRD qui est axée sur l'infrastructure pour promouvoir une utilisation constante du système dans l'ensemble des détachements des opérations immobilières. Cela crée une inefficacité qui, à son tour, crée des lacunes et des incohérences dans les données, ce qui a donc une répercussion sur l'intégrité globale des données. Pour les commandes de travail et les projets de réfection utilisés comme échantillons, des niveaux différents d'exhaustivité dans la saisie des données ont été observés dans le SIGRD. Des champs de données clés, comme la priorité du bon de travail, la description du problème et le lieu fonctionnel de l'actif d'infrastructure, sont restés vides pour de nombreuses commandes de travail d'entretien et de réparation. Le SIGRD ne dispose également pas d'une fonction pour assurer le suivi des tâches confiées à une personne en particulier et la raison pour laquelle elles lui ont été attribuées. Cela limite donc les capacités de suivi et de surveillance des renseignements sur le rendement.

Planification et identification des exigences

Le Ministère s'appuie sur des exigences claires et justifiées pour informer l'allocation des ressources, les objectifs de rendement et les résultats afin de mesurer les progrès et encourager l'amélioration continue. Des renseignements précis et complets ne sont pas complètement disponibles pour aider le SMA(IE) à déterminer avec précision la quantité de financement à accorder à chaque infrastructure dans l'ensemble du MDN et des FAC. Le SMA(IE) ne peut également pas assurer un suivi du rendement relatif à la réalisation des objectifs organisationnels avec les renseignements disponibles. Des éléments comme le coût de remplacement d'un bien immobilier et l'indice de l'état des installations sont essentiels à la détermination du budget d'entretien. Toutefois, les renseignements ne sont ni précis ni complets pour chaque infrastructure. De plus, l'outil de planification à long terme de la gestion des actifs, conçu pour informer l'échéancier relatif au financement de l'entretien, de la réfection ou du remplacement d'un actif, n'a pas été tenu à jour et n'est plus utilisé.

Gouvernance et information pour la prise de décisions

Nos constatations

Actuellement, la planification des besoins en matière d'entretien et de réparation est principalement liée à la capacité des détachements des opérations immobilières. Le financement est alloué aux détachements en fonction des niveaux de financement dépensés l'année précédente dans le cadre du programme d'entretien et de réparation. Les dépenses relatives aux projets de réfection mineure ont considérablement augmenté dans les dernières années. Cela a donc une incidence positive sur l'exécution des projets et le rendement du budget. Les projets sont évalués et notés selon des critères pondérés préétablis afin de déterminer leur priorité pour l'allocation du financement. Dans les faits, les notes ne reflètent pas toujours les besoins changeants ou les priorités des opérations de la base ou de l'escadre, ni les politiques du gouvernement du Canada comme la Stratégie pour un gouvernement vert.

Amélioration continue

Le SMA(IE) a élaboré des stratégies pour améliorer la capacité d'identification, d'établissement des priorités et d'optimisation des activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure. La Stratégie en matière de données d'IE comporte des initiatives pour remplacer l'outil désuet de planification à long terme des actifs. Cela permettra de recueillir et de mettre à jour d'importants renseignements sur les biens immobiliers, comme les données pour l'évaluation de l'état des installations ainsi que les coûts de remplacement des biens immobiliers. Dans le cadre de la Stratégie sur le portefeuille immobilier de la Défense, on développe actuellement un mécanisme de hiérarchisation des actifs qui vise à tirer profit d'une approche fondée sur les risques pour éclairer les investissements au niveau des actifs et l'établissement des priorités. La poursuite de la mise en œuvre de ces stratégies est essentielle pour améliorer l'utilisation et la qualité des données et des renseignements d'IE, ainsi que pour appuyer les processus de planification et de prise de décisions pour les activités d'entretien, de réparation et de réfection tout au long du cycle de vie de l'actif.

Gouvernance et information pour la prise de décisions

Nos constatations

Gestion des risques

La Politique sur la gestion des risques opérationnels du MDN et des FAC exige que chaque organisation de niveau 1 utilise une norme commune pour évaluer la gravité d'un risque. L'utilisation de cette norme commune aiderait à établir une cohérence au niveau de l'établissement des priorités des activités ainsi que de la planification des ressources et de leur allocation. Cette cohérence toucherait non seulement le Ministère, mais également l'ensemble des régions et des détachements des opérations immobilières. Les risques liés à une prestation efficace de services d'entretien, de réparation et de réfection mineure sont communiqués dans la Directive de planification des opérations immobilières et intégrés dans le Plan d'activités du SMA(IE) ainsi que dans le profil de risque organisationnel du MDN et des FAC. Les opérations immobilières n'ont actuellement aucun processus systématique pour cerner, gérer, surveiller et communiquer les risques. Par conséquent, les ressources financières et humaines peuvent ne pas être allouées aux secteurs présentant les lacunes les plus critiques. Les détachements peuvent ne pas comprendre pleinement : les risques qu'ils encourent, les responsabilités en matière d'atténuation des risques qui leur sont transmises et la manière de les traiter dans leurs activités opérationnelles quotidiennes.



Recommandation n° 1 :

Améliorer l'affectation éclairée des ressources, établir un processus pour cerner, gérer et surveiller les risques relatifs à l'exécution des activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure, ainsi que pour produire des rapports sur ces risques, et ce, à l'aide de renseignements précis et à jour.

BPR : SMA(IE)

Processus et mesures de contrôle



Constatation 2 : Bien que les directives, les outils et les procédures du processus d'entretien, de réparation et de réfection mineure se soient améliorés grâce à des mises à jour récurrentes, il est possible d'en améliorer la clarté et les détails opérationnels. Les ententes de service mutuel et les ententes de niveau de service à l'appui des attentes définies en matière de service sont désuètes. Les lignes directrices, les procédures et les outils existants sont insuffisants pour promouvoir une exécution cohérente et efficace des activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure.

Pourquoi est-ce important?

Des politiques et des procédures bien définies et à jour sont des mesures de contrôle clés pour orienter les activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure et aider à leur réalisation systématique, efficiente et efficace. Sans la mise en place de ces mesures de contrôle, l'infrastructure existante risque de ne pas être entretenue adéquatement. Cela peut mener à la fermeture d'infrastructures et, donc, à une capacité réduite de soutenir la disponibilité opérationnelle. Les répercussions s'étendent également au moral et au bien-être des FAC, ainsi qu'au maintien en poste des membres des FAC.

Ententes de service mutuel

Les rôles relatifs à la sécurité nucléaire et à la sécurité incendie, par exemple, sont définis au niveau stratégique dans des ententes de service mutuel.

Ces ententes stipulent que les organisations de niveau 1 continueront d'assurer les fonctions et les responsabilités d'état-major, alors que le SMA(IE) est chargé de la formulation des conseils stratégiques connexes.

Processus et mesures de contrôle

Nos constatations

Ententes et normes de service pour la gestion des infrastructures

Ententes de service

Deux types d'ententes de service ont été établis au moment de la centralisation : les ententes de service mutuel et les ententes de niveau de service. Ces ententes définissent les relations de soutien ainsi que les responsabilités résiduelles et transférées, respectivement, entre le SMA(IE) et les organisations de niveau 1 ainsi qu'entre le Groupe des opérations immobilières et les bases et escadres militaires.

Les ententes de niveau de service des bases et des escadres précisent que les régions et les détachements des opérations immobilières sont responsables de la sécurité du personnel, de l'équipement et de l'infrastructure avec l'aide des bases et des escadres. Ces ententes abordent la sécurité générale de manière à inclure non seulement la sécurité nucléaire et la sécurité incendie, mais également la sécurité sur le terrain, la sécurité de l'équipement, la sécurité relative aux munitions et aux explosifs, etc.

Des représentants de niveau 1 désignés doivent se rencontrer au moins une fois par année pour examiner les ententes de service mutuel. Certaines des ententes ont été établies avant la centralisation et n'ont pas été mises à jour depuis. Une évaluation préliminaire des ententes de service mutuel a été réalisée en 2022 et est toujours en attente d'approbation. Au moins sept ententes de niveau de service des 32 bases et escadres n'ont pas été publiées sur le site SharePoint. Ces ententes doivent être officiellement examinées un an après leur entrée en vigueur, puis tous les trois ans par la suite. Aucune de ces ententes n'a été examinée ni mise à jour depuis leur approbation initiale. Tenir à jour les ententes permet de s'assurer qu'elles continuent de refléter les attentes actuelles et de recevoir l'assentiment des intervenants clés. La publication des ententes sur le site de SharePoint aide à communiquer efficacement les attentes.

Processus et mesures de contrôle

Nos constatations

Normes de service

Bien que la priorité des demandes d'entretien et de réparation soit établie en fonction de leur urgence, la majorité des détachements n'ont pas établi de délai de réponse recommandé ni d'autres normes mesurables de prestation de service. Les normes de prestation de service pourraient fournir une orientation sur la gestion des flux de travail, mettre en évidence un niveau de rendement attendu et être utilisées comme mesure du rendement.

Lignes directrices et procédures des opérations immobilières

Le Guide des procédures des opérations immobilières vise à fournir des directives et du soutien relatifs à la gestion des activités et des ressources des opérations immobilières pour le personnel des détachements. Le personnel des détachements a indiqué que le guide n'était pas suffisamment détaillé. Le personnel utilise donc le Manuel de gestion des biens immobiliers de 2013 comme référence alors que ce dernier a été élaboré avant la centralisation et est désuet. Le guide ne présente pas les exigences en matière de documentation et de tenue de dossiers de manière adéquate pour favoriser de bonnes pratiques constantes relatives à la tenue de dossiers. Sans ces exigences, les renseignements peuvent ne pas être facilement accessibles pour éclairer la prise de décisions ou pour démontrer une bonne prise de décisions.

L'examen de 12 commandes de travail d'entretien et de réparation et de 12 projets de réfection mineure a été fait dans le cadre de l'audit. Cet examen a révélé que le respect des processus et des mesures de contrôle n'a pas été démontré dans tous ces dossiers. Parmi les exemples de dossiers manquants, on peut citer les décisions documentées relatives à l'établissement de la priorité du projet, le document initial donnant le pouvoir d'engager des dépenses relatives au projet et les mises à jour sur les travaux d'entretien et de réparation terminés. De plus, 4 des 12 projets de réfection mineure ont pris entre 5 et 11 ans pour passer de la phase initiale d'identification du projet à la phase de mise en œuvre, mais la raison pour ce long délai n'était pas documentée et elle est donc inconnue.

Processus et mesures de contrôle

Nos constatations

Outil de détermination du crédit

Un outil de détermination du crédit a été développé pour orienter le personnel lors de la prise de décisions relatives à la détermination de l'origine du financement des travaux ou du projet, soit l'enveloppe budgétaire du crédit 1 ou du crédit 5. Les critères et les exemples fournis par cet outil laissent place à l'interprétation, et créent ainsi des incohérences lors de l'utilisation de l'outil et lors de la production de rapports sur les dépenses en capital.

Nota :

- Certains détachements des opérations immobilières ont élaboré, ou élaborent actuellement, des directives locales à l'appui de l'exécution des activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure, notamment des instructions permanentes d'opération et des directives relatives au délai de réponse d'un bon de travail.
- Le Groupe des opérations immobilières a récemment développé une communauté de pratique, ainsi qu'un site SharePoint, pour partager des renseignements et des connaissances.



Recommandation n° 2 :

Pour offrir des services efficaces et uniformes :

- a. examiner, mettre à jour et consolider, le cas échéant, les ententes de niveau de service entre les opérations immobilières, les bases et les escadres;
- b. examiner et mettre à jour les processus et procédures d'entretien, de réparation et de réfection mineure de l'infrastructure afin d'améliorer l'uniformité nationale et les normes de prestation de service.

BPR : SMA(IE)

Ressources humaines et capacité



Constatation 3 : Il existe une lacune au niveau des capacités dans les détachements des opérations immobilières. Ainsi, les commandes de travail d'entretien et de réparation et les projets de réfection mineure ne sont pas traités avec efficacité ni selon les processus et les mesures de contrôle établis.

Pourquoi est-ce important?

Avoir le bon niveau de capacité en ressources humaines permet d'assurer l'entretien des infrastructures de manière efficace et régulière. Cela contribue également à s'assurer que l'infrastructure est disponible pour appuyer les opérations de l'Équipe de la Défense.

Nos constatations

Les exigences en matière de service de l'infrastructure du MDN et des FAC sont complexes. Les opérations immobilières doivent toujours disposer du personnel et des capacités adéquats dans les bases et les escadres pour assurer l'entretien de ses infrastructures très variées et géographiquement dispersées. À la suite de la centralisation, il y a souvent eu des préoccupations portant sur des postes perdus, figés ou laissés inoccupés en raison des salaires limités. Depuis, le traitement des commandes de travail et la réalisation des projets dépend grandement de ressources contractuelles et de quelques membres clés du personnel, dont bon nombre occupent plusieurs rôles. Cela entraîne non seulement des délais et des inefficacités, mais limite également la capacité des opérations immobilières à faire croître et à conserver une expertise interne pour répondre aux besoins de l'organisation. De plus, il est difficile d'embaucher des personnes avec le bon ensemble de compétences en raison du manque de compétitivité et de flexibilité salariale par rapport au secteur privé. Aussi, plusieurs détachements se trouvent en région éloignée, ce que bon nombre de personnes trouvent peu souhaitable.

Ressources humaines et capacité

Nos constatations

La considération inadéquate des exigences en matière d'infrastructure pour l'allocation du financement de soutien en service a ajouté des contraintes au budget d'entretien déjà serré. Les fonds sont donc insuffisants pour entretenir l'infrastructure tout au long de sa durée de vie.

D'une part, la planification de la relève du détachement est rendue difficile parce que les opérations immobilières manquent déjà de personnel, et d'autre part parce que de nombreux postes clés sont militaires. La planification et la gestion des commandes de travail et des projets sont plus difficiles pendant la période des affectations, où le personnel d'une même unité change fréquemment et parfois en grand nombre. Il y a également un grand roulement du personnel du côté civil. Les directives procédurales existantes ne fournissent pas suffisamment de détails au niveau opérationnel pour l'intégration des nouveaux membres du personnel. Il y a peu ou pas de formation officielle ou de transfert des connaissances. Cela signifie que les titulaires de poste doivent apprendre leurs nouveaux rôles et responsabilités par le biais d'essais et d'erreurs et à partir des directives élaborées localement. Il est donc difficile, pour les opérations immobilières, de conserver leurs connaissances organisationnelles et d'offrir des services d'entretien, de réparation et de réfection mineure uniformes et efficaces.

Une approche uniforme à la gestion des ressources humaines dans l'ensemble du Ministère est essentielle pour régler les problèmes de capacité et réduire les différences entre les bases et les escadres. Les opérations immobilières prévoient de régler cela en élaborant le cadre des capacités et des compétences. En 2023, les opérations immobilières ont mis sur pied une équipe chargée d'analyser la capacité des effectifs. L'objectif de l'équipe est de cerner et combler les lacunes existantes et prévues en matière de niveaux de ressources et de compétences dans l'ensemble des unités régionales et des détachements des opérations immobilières.

Ressources humaines et capacité

Nos constatations



Recommandation n° 3 :

Pour combler les lacunes relatives à l'intégration des nouveaux membres du personnel des opérations immobilières, des mécanismes de planification de la relève et de conservation du savoir doivent être élaborés dans l'ensemble des régions et des détachements des opérations immobilières. Ces mécanismes doivent être fondés sur le cadre des capacités et des compétences des opérations immobilières.

BPR : SMA(IE)

Conformité en matière de santé et de sécurité



Constatation 4 : Le SMA(IE) se penche sur l'élaboration d'un programme global de conformité. Comme ce dernier n'est pas encore mis en œuvre, les pratiques actuelles pour assurer la conformité en matière de santé et de sécurité dans le cadre des programmes d'entretien, de réparation et de réfection mineure ne sont pas uniformes.

Pourquoi est-ce important?

Tous les ministères du gouvernement du Canada responsables de la gestion d'un portefeuille d'infrastructures sont chargés de respecter les exigences en matière de santé, de sécurité et d'environnement indiquées dans les différentes lois et les règlements pertinents. La complexité et le nombre de ces exigences sont en perpétuelle croissance. Sans mécanismes ni structures en place pour veiller à ce que les exigences soient bien comprises et systématiquement prises en compte dans les activités d'entretien, de réparation et de réfection, le risque de non-conformité grandira. Par conséquent, cela peut entraîner des risques juridiques ou encore des risques relatifs à la santé et à la sécurité, et à la réputation. À leur tour, ces risques ont des répercussions sur le maintien en poste, le moral et le bien-être des FAC, ainsi que sur la disponibilité opérationnelle et l'instruction militaire.

Nos constatations

Les exigences en matière de santé et de sécurité sont présentées dans les différentes politiques et directives du MDN, notamment les Directives et ordonnances administratives de la Défense, les ordres permanents et les instructions permanentes d'opération. Chaque région des opérations immobilières dispose d'un agent de conformité désigné chargé de collaborer aux activités relatives à la conformité entre les opérations immobilières et les détachements. Afin de cerner les lacunes en matière de conformité, un programme de conformité est en cours d'élaboration au niveau national à l'intérieur du Système de gestion de la sécurité et de l'environnement existant.

Conformité en matière de santé et de sécurité

Nos constatations

Directives et procédures opérationnelles

Les opérations immobilières ont élaboré des documents d'orientation ministériels, comme le Guide des procédures des opérations immobilières et la Directive de planification des nouveaux projets de petites constructions, afin de donner des directives sur les processus des opérations immobilières et d'appuyer le personnel dans la planification et la gestion de leurs activités et ressources de détachement. Ces documents fournissent des renseignements généraux, comme les types d'entretien préventif et réactif ainsi que leurs définitions, mais ne fournissent pas de directives précises sur la manière d'intégrer la conformité en matière de santé et de sécurité dans les activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure des infrastructures. À l'exception de certaines inspections réglementées, comme les inspections en sécurité incendie et des ascenseurs et appareils de levage, il n'existe aucune norme de conformité nationale, de calendrier d'entretien préventif ni d'exigences relatives à la production de rapports officiels. Les détachements sont donc obligés de créer et d'utiliser des listes de conformité obligatoire élaborées localement. Des normes à l'échelle du Ministère sont nécessaires pour créer une uniformité dans l'ensemble des régions et pour élaborer une approche proactive à la gestion des préoccupations ou problèmes potentiels en matière de santé et de sécurité ainsi que pour veiller à ce que les exigences relatives à la conformité soient respectées.

Responsabilisation, responsabilités et autorités

Les responsabilités des agents de conformité des opérations immobilières n'ont pas été officiellement élaborées depuis la centralisation. Par conséquent, les titulaires de ces postes ont dû élaborer leurs propres responsabilités. De plus, les détachements n'ont pas tous établi des postes désignés d'agents de conformité. Les responsabilités sont donc partagées avec les titulaires d'autres postes. Des responsabilités incertaines et incohérentes peuvent mener à des inefficacités en raison de la duplication des efforts ou de responsabilités laissées à l'abandon. Cela peut alors entraîner des interventions réactives ou tardives aux préoccupations en matière de santé et de sécurité.

Conformité en matière de santé et de sécurité

Nos constatations

Entretien préventif

Les plans et les calendriers d'entretien doivent permettre aux détachements de régler les problèmes de conformité en matière de santé et de sécurité de manière préventive. Actuellement, il n'existe aucun calendrier d'entretien préventif ni exigence officielle de production de rapports pour cerner et gérer de manière proactive les préoccupations ou les problèmes potentiels avant qu'ils ne surviennent. Les problèmes de santé et de sécurité sont parfois uniquement portés à l'attention du personnel du détachement lorsqu'un incident survient. La majorité de la production de rapports de conformité se fait au besoin, quoique certains détachements ont commencé à présenter plus régulièrement des rapports aux comités de santé et de sécurité ou aux régions.



Recommandation n° 4 :

Afin d'assurer une conformité en matière de santé et de sécurité pour l'infrastructure, fournir des mécanismes de surveillance des programmes d'entretien, de réparation et de réfection mineure axés sur l'établissement de normes nationales de conformité ainsi que sur une responsabilisation, des responsabilités et des autorités clairement définis.

BPR : SMA(IE)

Conclusion générale

Des mécanismes de gouvernance sont en place et plusieurs initiatives sont en cours dans le but d'améliorations. Ces améliorations portent sur l'intégrité des données, l'établissement des priorités de l'ensemble des actifs et l'harmonisation entre la capacité du personnel et les capacités dans l'ensemble des détachements des opérations immobilières. Tous ces éléments appuieront une prise de décisions fondée sur des preuves et une gestion éclairée des ressources des infrastructures du MDN. Il est possible d'améliorer les processus actuels relatifs à la planification, à l'établissement des priorités, à l'exécution, à la gestion des risques, à la mesure du rendement et à la santé et la sécurité des activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure. Sans outils ni renseignements pour appuyer des décisions optimales relatives à l'allocation des ressources par priorité, la pression cumulée de l'infrastructure vieillissante et des nouvelles infrastructures pourrait réduire la capacité du Ministère à appuyer la disponibilité opérationnelle, ce qui aurait une incidence négative sur le maintien en poste des membres des FAC.

Annexe A—Plans d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)	Mesures de la direction
<p>1. Améliorer l'affectation éclairée des ressources, établir un processus pour cerner, gérer et surveiller les risques relatifs à l'exécution des activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure, ainsi que pour produire des rapports sur ces risques, et ce, à l'aide de renseignements précis et à jour.</p>	<p>Le SMA(IE) accepte la recommandation et reconnaît le besoin d'améliorer les pratiques de gestion des risques relatives à la prestation du programme d'entretien et de réparation (Cadre ministériel des résultats de la Défense nationale 6.3.1) et du programme de réfection mineure (cadre des résultats de la Défense 6.2.3).</p> <p><u>Mesure 1.1</u> Réaliser une évaluation des risques du programme d'entretien, de réparation et de réfection mineure (niveau 2) du Groupe des opérations immobilières. En plus de tenir à jour un registre des risques du programme de niveau 2, les données sur les risques du programme du Groupe des opérations immobilières seront incluses dans le Profil de risque de niveau 1 du SMA(IE) au besoin. (31 décembre 2024)</p> <p><u>Mesure 1.2</u> Établir les priorités, les objectifs et les paramètres de rendement fondés sur les risques pour les points 6.2.3 et 6.3.1 du cadre des résultats de la Défense afin de les inclure dans le processus de planification des activités du SMA(IE) [année financière 2025-2026] et dans les cycles de planification ministérielle subséquents. (31 mars 2025)</p> <p>BPR : SMA(IE)</p> <p>Date cible : 31 mars 2025</p> <p>Fermeture : Ce plan d'action de la direction sera considéré comme fermé lorsque les risques du programme renouvelé d'entretien et de réparation (cadre des résultats de la Défense 6.3.1) et du programme renouvelé de réfection mineure (cadre des résultats de la Défense 6.2.3) seront évalués et communiqués à la haute direction du SMA(IE).</p>

Annexe A—Plans d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)	Mesures de la direction
<p>2. Pour offrir des services efficaces et uniformes :</p> <ul style="list-style-type: none">a. examiner, mettre à jour et consolider, le cas échéant, les ententes de niveau de service entre les opérations immobilières, les bases et les escadres;b. examiner et mettre à jour les processus et procédures d'entretien, de réparation et de réfection mineure de l'infrastructure afin d'améliorer l'uniformité nationale et les normes de prestation de service.	<p>Le SMA(IE) accepte ces recommandations. Le Groupe des opérations immobilières reconnaît les lacunes qui persistent à la suite de la centralisation des biens immobiliers du MDN et de l'initiative de transformation d'IE. Ces problèmes actuels et d'autres problèmes sont traités dans l'Initiative de modernisation du Groupe des opérations immobilières lancée en mars 2022.</p> <p><u>Mesure 2.1</u> S'engager à accorder l'attention et la priorité nécessaires pour assurer la réalisation en temps opportun de l'Initiative de modernisation du Groupe des opérations immobilières du SMA(IE).</p> <p><u>Mesure 2.1.1</u> Terminer l'examen des ententes de service mutuel (actuellement terminé à 85 %). L'analyse montre que la majorité du contenu des ententes actuelles est maintenant couvert par des politiques et des structures de gouvernance existantes. Il faudra déterminer si les ententes actuelles sont pertinentes, si une version abrégée est nécessaire ou si leur simple élimination est justifiée. Pour les ententes de niveau de service, une analyse spéciale sera menée relativement aux secteurs de service que le Groupe des opérations immobilières fournit à ses clients des bases et des escadres, ainsi qu'aux services que le Groupe des opérations immobilières est censé recevoir (technologie de l'information, transports, administration, etc.). (30 novembre 2025)</p> <p><u>Mesure 2.1.2</u> Consulter les autorités pertinentes (Directeur – Services d'architecture et de génie, Directeur général – Sécurité de la défense, Directeur – Service des incendies [Forces canadiennes], etc.) afin d'établir les normes et les directives à mettre en œuvre dans l'ensemble de la formation du Groupe des opérations immobilières.</p> <p>BPR : SMA(IE)</p>

Annexe A—Plans d'action de la direction

	<p>Date cible : 30 novembre 2025</p> <p>Fermeture : Ce plan d'action de la direction sera considéré comme fermé une fois que l'examen et la consolidation des ententes de service mutuel et des ententes de niveau de service seront terminés. À titre de jalon important de l'Initiative de modernisation du Groupe des opérations immobilières, un ordre de mise en œuvre détaillé sera publié. Ce dernier communiquera la manière de réaliser l'adaptation ou l'harmonisation de l'organisation dans l'ensemble de la formation, ainsi que la normalisation de ses processus administratifs et de sa prestation de services.</p>
--	---

Annexe A—Plans d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)

3. Pour combler les lacunes relatives à l'intégration des nouveaux membres du personnel des opérations immobilières, des mécanismes de planification de la relève et de conservation du savoir doivent être élaborés dans l'ensemble des régions et des détachements des opérations immobilières. Ces mécanismes doivent être fondés sur le cadre des capacités et des compétences des opérations immobilières.

Mesure de la direction

Le SMA(IE) accepte cette recommandation. Le Groupe des opérations immobilières perçoit la gestion des ressources humaines comme un facteur habilitant fondamental de son futur succès. Les lignes d'effort des ressources humaines, notamment la dotation, la classification, le perfectionnement et l'avancement professionnels, la planification de la relève et le maintien en poste, sont des éléments essentiels à considérer dans l'Initiative de modernisation du Groupe des opérations immobilières.

Mesure 3.1 Faire évoluer l'approche du SMA(IE) relative à la gestion des ressources humaines à titre d'élément clé de l'Initiative de modernisation du Groupe des opérations immobilières. Cette évolution se fera en attirant, en perfectionnant et en maintenant en poste l'effectif compétent nécessaire pour le succès futur, notamment au moyen de concepts comme la mise en place de milieux de travail hybride et de l'exploitation d'outils technologiques. À cette fin, une ligne d'effort clé dans l'initiative de modernisation traitera de l'évolution des politiques et des procédures en matière de ressources humaines de la formation. Elle culminera par la publication et la mise en œuvre subséquente d'un plan stratégique en matière de ressources humaines pour le Groupe des opérations immobilières.

BPR : SMA(IE)

Date cible : 30 novembre 2025

Fermeture : Ce plan d'action de la direction sera considéré comme fermé au moment de la publication d'un ordre de mise en œuvre détaillé pour communiquer la manière de réaliser l'adaptation ou l'harmonisation de l'organisation dans l'ensemble de la formation, ainsi que la normalisation des processus administratifs

Annexe A—Plans d'action de la direction

	et de la prestation de service, notamment un plan stratégique en matière de ressources humaines du Groupe des opérations immobilières.
--	--

Annexe A—Plans d'action de la direction

Recommandation du SMA(Svcs Ex)	Mesures de la direction
<p>4. Afin d'assurer une conformité en matière de santé et de sécurité pour l'infrastructure, fournir des mécanismes de surveillance des programmes d'entretien, de réparation et de réfection mineure axés sur l'établissement de normes nationales de conformité ainsi que sur une responsabilisation, des responsabilités et des autorités clairement définies.</p>	<p>Le SMA(IE) accepte cette recommandation et note que la conformité est une responsabilité partagée entre le MDN et les FAC. Le SMA(IE) surveille actuellement la conformité de ses programmes et de ses activités à l'aide de logiciels, notamment, entre autres, le SIGRD et Power BI. Le SMA(IE) veillera à ce que la conformité en matière de santé, de sécurité et d'environnement reste un élément clé de l'Initiative de modernisation du Groupe des opérations immobilières afin d'assurer un rendement futur élevé et la durabilité de cette fonction essentielle.</p> <p><u>Mesure 4.1</u> Livrer un outil de conformité. L'outil définit le cadre de réglementation que le MDN doit respecter afin d'assurer la conformité en matière de santé et de sécurité pour l'infrastructure. Le résultat de ce projet sera un registre légal avec un ensemble complet de lois et de règlements pour présenter les exigences en matière de conformité sous la forme de processus automatisé où le registre est toujours précis. Le résultat de l'outil sera également exploité pour remodeler le cadre pour le programme de conformité du SMA(IE). (30 novembre 2024)</p> <p><u>Mesure 4.2</u> Développer un système de gestion de la sécurité et de l'environnement du Groupe des opérations immobilières. (30 juin 2025)</p> <p>BPR : SMA(IE)</p> <p>Date cible : 30 novembre 2025</p> <p>Fermeture : Ce plan d'action de la direction sera considéré comme fermé au moment de la livraison de l'outil de conformité et du registre légal (30 novembre 2024); de la publication du cadre du système de gestion de la sécurité et de l'environnement du Groupe des opérations immobilières (30 juin 2025); et, à titre de jalon important de l'Initiative de modernisation du</p>

Annexe A—Plans d'action de la direction

	Groupe des opérations immobilières, de la publication d'un ordre de mise en œuvre détaillé pour communiquer la manière de réaliser l'adaptation ou l'harmonisation de l'organisation dans l'ensemble de la formation, ses processus administratifs et sa prestation de services. (30 novembre 2025)
--	---

Tableau 1-1 : Plans d'action de la direction

Annexe B—À propos de l'audit

Objectif

Cette mission d'audit a comme objectif d'offrir l'assurance que des processus adéquats de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques sont en place pour veiller à ce que les services d'entretien, de réparation et de réfection atteignent les résultats escomptés pour l'ensemble de l'infrastructure de défense existante dans le but d'appuyer les opérations de l'Équipe de la Défense.

Portée

L'audit comprend un examen de la surveillance, des processus de contrôle de l'entretien et des réparations, et de la réfection d'une valeur maximale de 10 millions de dollars (connus sous le nom de réfection mineure) du SMA(IE) relativement à l'infrastructure de défense existante. Des activités d'entretien, de réparation et de réfection mineure effectuées durant les années financières de 2019-2020 à 2022-2023 ont été utilisées comme échantillons.

Éléments exclus de la portée

Exclusion	Justification
Infrastructure de défense à l'extérieur du Canada	L'infrastructure de défense située à l'extérieur du Canada revêt peu d'importance par rapport au parc immobilier du MDN et des FAC au Canada. La plupart des infrastructures et des installations à l'extérieur du Canada, où du personnel du MDN et des FAC sont présents, sont gérées par d'autres pays et ne suivent pas les mêmes processus d'entretien et de réparation qu'au Canada.
Activités de passation de marchés	La passation de marchés n'a pas été cernée comme étant un risque clé pour les activités d'entretien, de réparation et de réfection lors de l'évaluation des risques en prévision de l'audit.
Constructions nouvelles et en cours	Le besoin d'entretien, de réparation ou de réfection de l'infrastructure est minime pour les constructions nouvelles ou en cours. L'exigence récente visant à consulter le SMA(IE) dès le début des projets de technologie de l'information et d'équipement qui comportent une exigence en matière d'infrastructure des capacités de défense, devrait réduire le risque relatif au soutien en service de l'infrastructure. De plus, le SMA(Svcs Ex) a récemment terminé un audit de la gestion de projet en 2022.

Tableau B-1 : Éléments exclus de la portée

Annexe B—À propos de l'audit

Méthodologie



Examen des documents

Un examen des politiques, des lois, des directives, des communications, des procédures, des lignes directrices et des modèles internes ou gouvernementaux pertinents a été réalisé.



Entrevues

Des entrevues avec les principaux intervenants ont été réalisées. Les réponses ont servi à cerner les domaines de préoccupation et à se renseigner au sujet des processus, des mesures de contrôle et des risques existants.



Analyse des données

Douze commandes de travail d'entretien et de réparation et douze projets de réfection mineure ont été analysés. L'information et les conclusions dérivées de ceux-ci ont été utilisées pour compléter l'examen des documents et les entrevues ainsi que pour approfondir les connaissances sur les processus, les mesures de contrôle et les risques existants.



Visites sur place

Cinq détachements des opérations immobilières (Trenton, Kingston, Halifax, Shearwater et Petawawa) ont été visités pour observer les besoins et les lacunes relatifs aux programmes d'entretien, de réparation et de réfection mineure. Les visites ont également permis de réaliser des entrevues directement avec les principaux intervenants et d'accéder aux dossiers physiques sur place pour terminer l'analyse des données et l'examen des échantillons.

Critères d'audit

- A. Gouvernance** : des structures et des mécanismes de gouvernance sont en place pour appuyer une gestion efficace de l'entretien, de la réparation et de la réfection mineure des infrastructures existantes.
- B. Mesures de contrôle** : les infrastructures existantes sont entretenues pour appuyer la disponibilité opérationnelle et la conformité aux politiques, aux lignes directrices et aux exigences législatives.

Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* du Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* du Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.