



# Rapport d'évaluation du Centre d'expertise en matière de biens immobiliers

Publié : le 2024-11-11

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,  
représentée par le président du Conseil du Trésor 2024,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada  
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT66-97/2024F-PDF  
ISBN: 978-0-660-73659-4

Ce document est disponible sur [Canada.ca](https://Canada.ca), le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé  
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Evaluation of the Centre for Expertise on Real Property

# Rapport d'évaluation du Centre d'expertise en matière de biens immobiliers

---

## Sur cette page

- [Introduction](#)
- [Aperçu des résultats](#)
- [Recommandation](#)
- [Importance](#)
- [Objectif](#)
- [Portée](#)
- [Aperçu](#)
- [Résultats](#)
- [Recommandation visant le CEBI](#)
- [Annexe A. Modèle logique](#)
- [Annexe B. Activités du CEBI jusqu'à aujourd'hui](#)
- [Annexe C. \[Titre à venir\]](#)
- [Annexe D. Réponse de la direction](#)

## Introduction

Le présent document expose les résultats d'une évaluation du Centre d'expertise en matière de biens immobiliers (CEBI), géré par le Secteur des services acquis et des actifs (SSAA) du Secrétariat du Conseil du Trésor du

Canada (SCT). Cette évaluation de la mise en œuvre du CEBI a été réalisée par le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation avec l'aide de Goss Gilroy Inc. et dans le respect de la Politique sur les résultats du Conseil du Trésor. L'évaluation a été réalisée de mai à décembre 2023.

## Aperçu des résultats

Selon l'évaluation effectuée, il s'avère nécessaire de centraliser la gestion des biens immobiliers fédéraux, compte tenu de la détérioration de biens essentiels à la prestation de programmes et services fédéraux à la population canadienne.

Le CEBI a réalisé des progrès à l'égard des deux résultats immédiats qui ont été évalués :

1. le leadership et la structure de gouvernance horizontale sont renforcés;
2. les ministères et organismes ont mis en place des stratégies de portefeuille immobilier pour la planification et la gestion de leur portefeuille.

La coordination horizontale s'est améliorée, mais le niveau de collaboration horizontale entre les ministères et organismes progresse lentement. Néanmoins, le CEBI a contribué à renforcer la capacité de la collectivité des biens immobiliers. L'accent mis sur le développement des relations est à l'origine d'une grande partie de ses progrès, tant dans ses activités que dans l'accroissement de la visibilité et de l'importance des biens immobiliers fédéraux.

L'évaluation a révélé qu'il est nécessaire d'adopter une vision et un plan stratégique à l'échelle du gouvernement, semblables à ceux des autres pays examinés. Le Canada est le seul pays examiné qui n'a pas :

- une fonction immobilière centralisée;
- une orientation stratégique centrale;
- une stratégie de portefeuille immobilier pangouvernementale.

Le CEBI profiterait d'une utilisation plus stratégique des ressources limitées de manière afin d'accroître son efficacité. De plus, le gouvernement du Canada (GC) bénéficierait d'une vision claire et d'une stratégie globale pour gérer son portefeuille de biens immobiliers sur la base de données fiables. Les ministères et organismes ont indiqué qu'ils aimeraient obtenir un soutien plus personnalisé et plus d'informations sur les leçons apprises et les pratiques exemplaires. L'évaluation a notamment révélé que la collectivité des biens immobiliers souhaitait avant tout obtenir une orientation et une surveillance plus solides de la part du SCT.

Les biens immobiliers étant la deuxième plus grande part des dépenses du gouvernement fédéral, les risques et les possibilités qu'ils présentent sont importants. Le CEBI a réalisé d'importants progrès et a montré qu'il pouvait jouer un rôle clé dans la poursuite de ces progrès.

Selon une décision prise récemment, il appartient au ministre de Services publics et Approvisionnement Canada, avec le soutien du Bureau du Conseil privé :

- d'agir à titre de responsable des terrains publics du GC;
- d'élaborer un plan pour l'usage de terrains publics à des fins résidentielles<sup>1</sup>;
- de mettre sur pied un conseil d'action présidé par un sous-ministre nouvellement nommé et chargé de mettre en œuvre les priorités du gouvernement liées aux terrains publics.

## Recommandation

Compte tenu de la décision récente du gouvernement de ne plus financer le CEBI, le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation du SCT recommande au SSAA de continuer à offrir un soutien aux ministères et organismes en matière de biens immobiliers, éventuellement par l'intermédiaire du Comité des sous-ministres sur les biens immobiliers, et de contribuer à la professionnalisation de la collectivité des biens immobiliers.

# Importance

Un montant de 10 milliards de dollars par année est consacré aux biens immobiliers. Il s'agit de la deuxième dépense annuelle la plus importante du gouvernement.

## Objectif

Évaluer le Centre d'expertise en matière de biens immobiliers (CEBI).

## Portée

L'évaluation a porté principalement sur le CEBI du SSAA, SCT, et couvre la période de janvier 2022 à octobre 2023.

L'évaluation était axée sur la pertinence, la mise en œuvre et les progrès à l'égard de deux résultats immédiats :

1. le leadership central et la structure de gouvernance horizontale sont renforcés;
2. les ministères et organismes ont mis en place des stratégies pour la planification et la gestion de leur portefeuille immobilier.

L'[annexe A](#) présente le modèle logique utilisé pour l'évaluation.

## Aperçu

► Dans cette section

## Méthodologie

- Examen des documents et des données administratives
- 35 entretiens avec le personnel du CEBI et des ministères et organismes gardiens, notamment les cadres supérieurs désignés (CSD), les spécialistes et les partenaires <sup>2</sup>

- Questionnaire de la collectivité en ligne destiné aux spécialistes des ministères et organismes gardiens (n=46 sur 104, taux de réponse = 44 %)
- Étude comparative de quatre pays, à savoir la Nouvelle-Zélande, les États-Unis, l’Australie et le Royaume-Uni

## Limites

Un questionnaire en ligne avait pour but de sonder les spécialistes des biens immobiliers qui ont participé aux séances de formation sur la stratégie de portefeuille immobilier du CEBI en 2023, un groupe qui n’était donc pas représentatif de l’ensemble de la collectivité. Pour remédier à cette situation, les évaluateurs se sont assurés que les répondants qui pouvaient donner leur avis sur le CEBI représentent les différents niveaux de travail des spécialistes des biens immobiliers.

## Contexte du programme

Le GC possède et gère le plus grand portefeuille de biens immobiliers au Canada. Le rapport final de l’Examen horizontal des immobilisations (EHI) montre qu’en 2020, le GC possédait :

- 32 000 bâtiments;
- environ 20 000 ouvrages techniques (par exemple ports, ponts et autoroutes);
- 23 millions de mètres carrés de superficie;
- 39 millions d’hectares de terres <sup>3</sup>.

Les données de 2017 montre que le GC dépensait environ 10 milliards de dollars pour gérer ce portefeuille. Les personnes interrogées ont noté que le coût des biens immobiliers représente la deuxième part la plus importante des dépenses du GC, après celle de la défense.

Malgré l'importance des dépenses, les biens immobiliers continuent de se détériorer à un rythme accéléré. Cette détérioration compromet la capacité du portefeuille à soutenir les programmes et les services fédéraux et accroît les risques et les responsabilités sur les plans financier, juridique et opérationnel, et liés à la réputation. Le portefeuille immobilier du GC est complexe, nécessaire à la prestation de services à la population canadienne et un grand utilisateur de ressources naturelles, humaines et financières.

Comme le souligne l'EHI<sup>4</sup>, qui a été mené en 2019 et 2020, la gestion des biens immobiliers tend à manquer de ressources et d'attention de la part des dirigeants.

Le rapport final de l'EHI contient une recommandation visant la création d'un centre d'expertise en matière de biens immobiliers et une autre, la transformation de la gestion des biens immobiliers par le gouvernement. Ensemble, ces recommandations préconisent un portefeuille modernisé qui :

- est plus orienté vers l'avenir et l'innovation;
- modifie la perception à l'égard des biens immobiliers en les faisant passer d'un facteur de coût et d'une responsabilité à une plateforme stratégique.

Le CEBI a été mis sur pied en janvier 2022<sup>5</sup> dans le but :

- de faciliter la mise en œuvre des recommandations de l'EHI;
- d'aider les ministères et organismes à s'adapter aux changements dans les biens immobiliers résultant de la pandémie de COVID-19.

Selon les documents du CEBI, celui-ci estime que son rôle est :

- de favoriser la cohérence et la collaboration horizontale dans l'ensemble des 28 ministères et organismes gardiens;
- de faciliter l'amélioration de la gestion des biens immobiliers fédéraux, le développement des compétences et le renforcement de la capacité de la collectivité des biens immobiliers fédéraux;



- de travailler à l'amélioration de l'intégrité et de la disponibilité des données à l'échelle pangouvernementale afin d'appuyer une prise de décision fondée sur des données probantes.

## Résultats

► Dans cette section

### Pertinence

#### **Dans quelle mesure est-il nécessaire d'assurer la continuité du CEBI?**

Il existe des éléments probants selon lesquels le CEBI devrait en permanence faciliter la collaboration et assurer le leadership en matière de gestion horizontale des biens immobiliers fédéraux.

- La plupart des personnes interrogées et la moitié des répondants au questionnaire destiné à la collectivité ont déclaré qu'il y avait peu de collaboration horizontale entre les ministères et organismes.
- D'après l'examen des documents, il est nécessaire d'avoir en permanence une perspective centralisée ou pangouvernementale en matière de biens immobiliers et une gestion centralisée des biens immobiliers. Depuis les années 1960, de nombreux examens et audits ont mis en évidence cette nécessité. Le rôle du CEBI est considéré comme essentiel, dans la mesure où il contribue également à la réalisation de priorités gouvernementales plus larges, abordées dans la section « Mise en œuvre » du présent rapport d'évaluation.
- La plupart des personnes interrogées ont appuyé le rôle du CEBI et la place qu'il occupe actuellement au sein du SCT.
- Dans le cadre de ce rôle centralisé, près de la moitié des personnes interrogées ont indiqué qu'il fallait renforcer le pouvoir et le leadership en matière de gestion des biens immobiliers au sein du gouvernement

fédéral afin de mobiliser la collectivité de la gestion des biens immobiliers.

- L'étude comparative des pays étrangers a montré que l'existence d'un organe central responsable de la gestion des biens immobiliers et la prestation de services connexes constituait une pratique exemplaire. Plusieurs personnes interrogées ont proposé un tel modèle pour le Canada. Elles ont reconnu que le leadership stratégique et l'orientation à l'échelle du gouvernement seraient bien assurés par une fonction centrale.

Les personnes interrogées provenant de ministères et organismes de petite taille ont demandé un soutien plus concret de la part du CEBI. D'autres ont souligné qu'il faut une surveillance et des outils supplémentaires, en insistant sur la nécessité de respecter les politiques plutôt que d'inciter simplement les ministères et organismes à faire progresser leurs pratiques de gestion des biens immobiliers.

## Mise en œuvre

### **Dans quelle mesure le CEBI a-t-il été mis en œuvre de manière efficace?**

La mise en œuvre du CEBI a été efficace dans une large mesure, mais moins efficace qu'elle aurait pu l'être, car l'orientation du CEBI est devenue moins stratégique au fil du temps.

- L'examen des documents confirme que le CEBI fait un suivi des progrès des 119 recommandations de l'EHI d'un point de vue pangouvernemental. Le CEBI a :
  - créé un plan de travail du GC qui indique le ministère ou l'organisme responsable de chaque recommandation;
  - élaboré des plans de travail personnalisés pour chacun des 28 gardiens afin qu'ils puissent donner suite aux recommandations dont ils sont responsables.

- D'après l'examen des documents et les personnes interrogées, le CEBI a :
  - mis en œuvre de nombreuses activités différentes (voir l'annexe B);
  - collaboré avec les ministères et organismes à des questions générales telles que le logement;
  - soutenu le plan de réduction de l'empreinte des locaux à bureaux du Centre pour un gouvernement vert et de Services publics et Approvisionnement Canada.

Le CEBI a également soutenu directement des domaines émergents, tels que la définition de la taille optimale du portefeuille de biens immobiliers et l'aliénation des biens immobiliers. L'examen des documents et les données probantes des entretiens montrent que ces activités variées et complexes ont lourdement pesé sur les ressources modestes du CEBI. Ainsi, il a fallu s'éloigner de l'approche initiale axée sur les recommandations de l'EHI, en particulier les recommandations relatives à la gouvernance et à la gestion du portefeuille, ainsi qu'aux ententes de retour sur les lieux de travail après la COVID-19. Ces besoins plus immédiats ont eu une incidence sur la capacité du CEBI à faire avancer simultanément les travaux sur des priorités préexistantes, par exemple les stratégies de portefeuille immobilier destinées à soutenir davantage la création d'une stratégie de portefeuille immobiliser pour le GC.

- Certaines personnes interrogées ont fait remarquer qu'en tant que programme temporaire, le CEBI a eu du mal à se doter rapidement de personnel qualifié en raison des postes à court terme et de la nature hautement spécialisée du travail.
- Le CEBI a rehaussé son profil et, plus généralement, celui de la gestion des biens immobiliers. Néanmoins, l'évaluation a permis de constater que la connaissance du CEBI et de son mandat est mitigée. La plupart des personnes interrogées (CSD et spécialistes des biens immobiliers) qui participent aux comités de gestion des biens immobiliers connaissent le mandat du CEBI, ce qui n'est pas le cas pour plus de la

moitié des répondants aux questionnaires destinés à la collectivité. Selon les personnes interrogées, les cadres supérieurs n'ont pas communiqué comme prévu l'information aux spécialistes des biens immobiliers.

- Toujours selon les personnes interrogées, bien que les rôles et les responsabilités du CEBI soient devenus plus clairs au fil du temps, une certaine confusion persiste parmi quelques ministères et organismes quant au rôle du CEBI et d'autres secteurs du SSAA (par exemple centre de décision).
- D'autres données probantes tirées des documents montrent que le CEBI a créé une page GCÉchange pour diffuser de l'information et héberger des discussions, par exemple celles avec la collectivité de pratique des gardiens scientifiques et des organes externes tels que l'Institut des biens immobiliers du Canada et le Centre pour un gouvernement vert.

Les leçons apprises et les pratiques exemplaires des ministères et organismes ont été communiquées au Conseil des CSD au moyen :

- de présentations ministérielles;
- de la participation à des groupes de travail tels que ceux sur le logement et les indicateurs de rendement de Laboratoires Canada;
- de réponses à des demandes ponctuelles et de formations.

L'examen des documents n'a révélé aucun élément probant indiquant que le CEBI communique de manière proactive les leçons apprises aux spécialistes de l'ensemble de la collectivité.

Bien que le CEBI ait fourni des conseils pratiques, les personnes interrogées dans les ministères et organismes de petite taille ont émis des avis mitigés à cet égard. Les capacités et les besoins des ministères et organismes étant très variés, les personnes interrogées ont indiqué que des produits mieux adaptés seraient plus utiles. En revanche, les personnes interrogées dans le

cadre du questionnaire destiné à la collectivité ont fait l'éloge du CEBI, une grande majorité d'entre elles se déclarant satisfaites des conseils et des documents d'orientation fournis.

## **Efficacité**

### **Résultat prévu : le leadership central et la structure gouvernance horizontale sont renforcés.**

Le CEBI a renforcé le leadership central et la structure de gouvernance horizontale. L'absence d'une stratégie à l'échelle du GC et d'un organe décisionnel central a été signalée comme une lacune.

- Toutes les sources de données laissent entendre que le CEBI a assuré un leadership central en matière de conseils, de documents d'orientation, de collaboration et de soutien en ce qui a trait à l'élaboration des stratégies de portefeuille immobilier des ministères et organismes.
- Contrairement aux pays de l'étude comparative, l'évaluation a révélé qu'il n'existe pas d'organe décisionnel central en matière de biens immobiliers au sein du gouvernement fédéral. Les décisions sont plutôt prises par les administrateurs généraux. Néanmoins, le CEBI a facilité l'établissement de liens entre les ministères et organismes pour prendre des décisions ponctuelles à l'échelle du gouvernement en matière de logement et de réduction de l'empreinte écologique.
- L'étude comparative a également montré que d'autres pays disposent d'une stratégie immobilière pangouvernementale qui contribue à orienter les actions, les engagements, la transformation et l'obtention de ressources. Ce modèle est actuellement utilisé au Canada pour le Centre pour un gouvernement vert.

<b>Caractéristiques</b>	<b>Royaume- Uni</b>	<b>Nouvelle- Zélande</b>	<b>Australie</b>	<b>États- Unis</b>	<b>Canada</b>
-------------------------	-------------------------	------------------------------	------------------	------------------------	---------------

<b>Une fonction immobilière centralisée <sup>6</sup> qui fournit une vue d'ensemble de tout le portefeuille immobilier ainsi qu'une surveillance et une coordination centrales.</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Une orientation stratégique centrale pour l'ensemble du portefeuille immobilier qui définit une vision et des objectifs au niveau pangouvernemental.</b>	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Stratégie de portefeuille immobilier pangouvernementale</b>	✓	✓	✓	✓	✓

- Le CEBI a mis en place une structure de gouvernance horizontale qui comprend des comités au niveau de sous-ministre, de sous-ministre adjoint et de directeur général. Il assure la fonction de secrétariat pour le comité des biens immobiliers des sous-ministres et copréside le Conseil des CSD sur les biens immobiliers. Ce dernier est composé de sous-ministres adjoints, de dirigeants principaux des finances et de directeurs généraux.
- Il participe également à d'autres comités et groupes de travail de cadres supérieurs liés à divers domaines de l'immobilier (par exemple écologisation du gouvernement, laboratoires, modèles de travail flexibles).

- Certaines personnes interrogées ont indiqué que le CEBI jouait un rôle de chef de file en influençant l'ordre du jour du Comité des sous-ministres sur les biens immobiliers. De même, certaines personnes interrogées ont indiqué que le rôle du CEBI au sein du Conseil des CSD sur les biens immobiliers constitue un point de rencontre central pour les gardiens. Quelques personnes interrogées, notamment des ministères et organismes de petite taille, ont mentionné qu'elles avaient l'impression que les conversations au sein des comités étaient dominées par les grands ministères et organismes, ce qui laisse entendre que les problèmes particuliers des ministères et organismes de petite taille ne seront peut-être pas abordés.
- La plupart des personnes interrogées et la moitié des répondants au questionnaire pensent que le CEBI a permis aux ministères et organismes de faire progresser les principales activités de gestion des biens immobiliers et a contribué à améliorer la collaboration interministérielle par le biais de groupements ministériels, par exemple la sécurité. Récemment, le CEBI a établi un partenariat avec Laboratoires Canada, qui dirige la collectivité de pratique des gardiens scientifiques, afin de faciliter la collaboration et les discussions horizontales. Certaines personnes interrogées ont indiqué que le CEBI pourrait faciliter une collaboration semblable avec d'autres regroupements de biens immobiliers.
- L'évaluation a permis de constater que le CEBI a contribué à améliorer les connaissances et les compétences de la collectivité, comme l'ont indiqué la plupart des personnes interrogées et plus de la moitié des répondants au questionnaire. Néanmoins, un appel général a été lancé en faveur d'un plus grand partage d'informations avec la collectivité des biens immobiliers afin de mieux soutenir les ministères et organismes à tous les niveaux.
- Le CEBI a amélioré les connaissances et les compétences grâce aux mesures suivantes :

- organisation de huit séances de formation en 2023 sur les stratégies de portefeuille immobilier à l'intention de plus de 100 participants;
  - mise à jour de deux cours sur les biens immobiliers en collaboration avec l'École de la fonction publique du Canada;
  - contribution à la mise à jour du cadre de compétences pour les biens immobiliers;
  - examen des possibilités de gestion des talents des cadres supérieurs du domaine des biens immobiliers;
  - collaboration avec l'Institut des biens immobiliers du Canada pour organiser des séances annuelles pour les cadres supérieurs du domaine des biens immobiliers.
- Certaines personnes interrogées ont indiqué que le rôle du CEBI pourrait être amélioré si celui-ci agissait en tant que champion des ministères et organismes gardiens et continuait à renforcer la professionnalisation de la collectivité des biens immobiliers. Le fait que le Bureau de développement de la collectivité du SSAA assume ce rôle témoigne également du manque de compréhension des rôles et des responsabilités du SSAA parmi les ministères et organismes.

### **Résultat prévu : les ministères et organismes ont mis en place des stratégies pour la planification et la gestion de leur portefeuille immobilier.**

Les ministères et organismes ont, dans une certaine mesure, des stratégies de portefeuille immobilier. Un soutien pratique et personnalisé ainsi que la communication des pratiques exemplaires les aideraient à pousser plus loin l'élaboration de leur stratégie.

- Les données d'évaluation montrent que le CEBI a soutenu l'avancement des stratégies de portefeuille immobilier grâce à l'organisation de séances de formation et à la fourniture d'outils, de conseils et de documents d'orientation. Certaines personnes interrogées et deux tiers des répondants au questionnaire ont indiqué que le CEBI a soutenu



dans une certaine mesure l'avancement de la stratégie de portefeuille immobilier de leur organisation.

- L'examen des documents montre que l'état de préparation et le degré de maturité des ministères et organismes en ce qui concerne l'élaboration de stratégies de portefeuille varient d'un ministère ou organisme à l'autre. En décembre 2023, seul un quart <sup>7</sup> de ceux-ci avait présenté une stratégie de portefeuille immobilier. Selon les données, 10 autres ministères et organismes prévoient de soumettre leur stratégie d'ici mars 2024.
- Les ministères et organismes qui ont une stratégie de portefeuille immobilier détiennent la plus grande proportion de biens immobiliers au GC. Selon les personnes interrogées, ces ministères et organismes l'ont élaborée en grande partie indépendamment du CEBI, car ils disposent d'une plus grande capacité et d'une plus grande expérience, d'un degré de maturité plus élevé et de ressources plus importantes, et (ou) en retenant les services d'experts-conseils.
- Les principaux intervenants ont indiqué que la capacité de gestion des biens immobiliers dans les ministères et organismes gardiens varie considérablement d'un ministère ou organisme à l'autre, ce qui fait qu'il est difficile pour le CEBI de répondre aux besoins. Ils ont ajouté qu'une organisation qui dispose d'une très grande capacité (ou qui utilise fréquemment les services d'experts-conseils) n'a pas besoin du CEBI au même titre qu'une organisation qui dispose d'une capacité moindre. Par conséquent, le CEBI devra adapter son approche pour tenir compte de cette différence.
- Les personnes interrogées ont indiqué qu'une meilleure intervention dans l'élaboration de stratégies de portefeuille immobilier serait possible si le CEBI pouvait exiger des ministères et organismes qu'ils élaborent et soumettent leur stratégie.
- De même, les personnes interrogées ont fait valoir que le CEBI peut faire davantage pour communiquer les pratiques exemplaires et les

leçons apprises, ce qui permettrait de faire progresser l'élaboration des stratégies de portefeuille.

## Recommandation visant le CEBI

### Planification stratégique

Bien qu'il s'avère nécessaire, selon l'évaluation, de mettre en place de façon permanente un plan stratégique pour les biens immobiliers à l'échelle du gouvernement, compte tenu de la décision récente du gouvernement de ne plus financer le CEBI, le Bureau de la vérification interne et de l'évaluation du SCT encourage le SSAA à continuer à fournir un soutien aux ministères et organismes en matière de biens immobiliers, éventuellement par l'intermédiaire du Comité des sous-ministres sur les biens immobiliers, et de contribuer à la professionnalisation de la collectivité des biens immobiliers.

## Annexe A. Modèle logique

### Long terme

**LT1 - Le gouvernement du Canada dispose d'un portefeuille immobilier moderne et de taille optimale à l'appui de l'exécution des programmes.**

**LT2 - L'immobilier est un outil stratégique facilitant l'atteinte des objectifs gouvernementaux plus vastes.**

### Intermédiaire

**IN1 - Les ministères mettent en œuvre des pratiques de gestion de portefeuille cohérentes et intégrées.**

**IN2 - Les ministères gèrent les biens immobiliers de manière cohérente tout au long de leur cycle de vie.**

**IN3 - Le SCT (organisme central) a une vue d'ensemble du portefeuille immobilier du gouvernement du Canada.**

## **Immédiat**

**IM1 - Le leadership central et la gouvernance horizontale sont renforcées.**

**IM2 - Les ministères donnent suite aux recommandations de l'Examen des immobilisations.**

**IM3 - La collectivité des biens immobiliers fédéraux dispose d'une capacité améliorée.**

**IM4 - Les ministères recueillent et fournissent des données plus pertinentes et plus fiables sur les biens immobiliers.**

**IM5 - Les ministères ont mis en place des stratégies de portefeuille pour la planification et la gestion de leur portefeuille immobilier.**

## Portée

**Administrateurs généraux**

**Gardiens et locataires**

**Collectivité des biens immobiliers**

## Extrants

Mandat et compte rendus des décisions

Conseils et documents d'orientation

Plans de travail des gardiens

Modèle d'évaluation de la capacité en matière de biens immobiliers

Plan d'action pour la professionnalisation

Stratégies de portefeuille immobilier et de données du gouvernement du

Canada

Ateliers et cours

Répertoire amélioré

## Activités

### Gestion du portefeuille

#### Personnes

#### Données

## Annexe B. Activités du CEBI jusqu'à aujourd'hui

Depuis sa création en 2021-2022, le CEBI a réalisé les activités mentionnées ci-dessous.

### Leadership central

- Mise en place d'une structure de gouvernance à l'échelle du gouvernement pour faciliter l'élaboration d'approches coordonnées visant les questions clés.
- Réalisation de progrès à l'égard de 116 des 119 recommandations de l'EHI. En février 2024 :
  - 26 % (31) étaient achevées et en cours de mise en œuvre;
  - 61 % (73) étaient sur la bonne voie;
  - 7 % (8) n'avaient pas encore été commencées;
  - 7 % (8) étaient à risque de ne pas être mises en œuvre <sup>8</sup>.
- Parmi les 39 recommandations dirigées par le CEBI, 31 % (12) sont achevées et en cours de mise en œuvre, 46 % (18) sont sur la bonne voie, 13 % (5) n'ont pas été commencées et 10 % (4) sont à risque de ne

pas être mises en œuvre. Le CEBI a donné la priorité à la professionnalisation de la collectivité des biens immobiliers, à l'élaboration de stratégies de portefeuille et à l'amélioration des données.

- Sur les 23 % (9) de recommandations non commencées et à risque de ne pas être mises en œuvre, 7 sont considérées comme étant fondamentales (le texte intégral de ces recommandations est présenté en détail à l'annexe C).
- Lancement d'études pour aider à déterminer comment améliorer la viabilité financière du portefeuille de locaux à bureaux et optimiser la prestation de services.

## Personnes

- Élaboration d'un plan d'action pour la professionnalisation avec la participation de la collectivité des biens immobiliers fédéraux
- Élaboration d'une formation sur les stratégies de portefeuille immobilier afin de soutenir l'amélioration des compétences de la collectivité des gardiens
- Participation active aux efforts visant à rassembler les membres de la communauté de pratique afin de faciliter la collaboration horizontale

## Données

- Repérage de lacunes dans les données au niveau pangouvernemental
- Début des travaux visant à combler certaines lacunes dans les données prioritaires (par exemple biens excédentaires et données financières)
- Facilitation de la collaboration entre Statistique Canada et les gardiens afin de combler les lacunes dans la capacité d'analyse des données.

## Annexe C. [Titre à venir]

► Dans cette section

**[Texte au complet des recommandations de l'EHI qui relèvent de la responsabilité du CEBI, qui n'ont pas été commencées ou qui sont à risque de ne pas être mises en œuvre.]**

## **À risque de ne pas être mises en œuvre**

- **Recommandation 2.2** - Élaborer la première stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers du gouvernement du Canada pour fournir une orientation, définir les priorités et établir les cibles de rendement en matière de gestion des biens immobiliers du gouvernement fédéral. La stratégie initiale du gouvernement du Canada prendra la forme d'une orientation fondée sur des principes à l'intention des ministères et organismes, afin d'aider à orienter la rédaction du contenu de la stratégie de portefeuille qui devrait être soumis à l'examen du SCT.
- **Recommandation 3.2** - Élaborer des protocoles de comptabilité pour les biens immobiliers afin d'obtenir des renseignements précis sur les dépenses à l'échelle des gardiens et du gouvernement. Créer un identifiant unique pour chaque bien afin de permettre l'établissement de liens entre les systèmes d'information financière et immobilière.
- **Recommandation 7.3.1** - Accorder une attention particulière aux ouvrages techniques pangouvernementaux et les gérer comme une catégorie de biens, en tenant compte des risques et des possibilités associés à ces biens.
- **Recommandation 7.3.2** - Pour favoriser l'adoption d'une approche pangouvernementale, dresser et tenir à jour un répertoire des ouvrages techniques dans l'ensemble du gouvernement.

## **Pas commencées**

- **Recommandation 3.3** - Étudier la possibilité d'une budgétisation des biens immobiliers selon la méthode de la comptabilité d'exercice afin de parvenir à un financement durable et à une meilleure gestion des biens

immobiliers. Dans le cadre de ces efforts, déterminer s'il serait avantageux de réserver des fonds pour les biens immobiliers dans les ministères et organismes gardiens ou dans l'ensemble du gouvernement fédéral.

- **Recommandation 6.6** - Créer et conserver une communauté de pratique en matière de gestion de l'information et de technologie de l'information pour les biens immobiliers afin de faciliter les discussions sur les défis communs, la détermination des solutions éventuelles et l'échange des pratiques exemplaires et des leçons apprises.
- **Recommandation 7.3.3** - Élaborer et tenir à jour, à l'échelle pangouvernementale, un cadre et un registre des risques comprenant des stratégies d'atténuation systématiques, intégrées et ciblées.

## Annexe D. Réponse de la direction

Le budget de 2024 a été déposé après la réalisation de l'évaluation du CEBI. Dans son budget, le gouvernement n'a prévu aucun financement pour la continuation des activités de l'organisation. Le CEBI et les activités connexes ont maintenant pris fin.

Même si le mandat du CEBI a pris fin, certaines activités alignées sur le mandat principal du SSAA du BCG se poursuivront, en particulier :

- le soutien administratif fourni au Comité des sous-ministres sur les biens immobiliers;
- un soutien limité à la professionnalisation de la collectivité des biens immobiliers.

La portée de ces activités continues sera modifiée en fonction de la capacité limitée.

Les ministères et organismes continueront à réaliser individuellement des initiatives en réponse aux recommandations de l'EHI.



# Notes de bas de page

- 1 Voir la page [Principales mesures](#) du ministère des Finances Canada.
  - 2 La terminologie quantitative utilisée pour les entretiens et le questionnaire était la suivante : aucune : 0 % des réponses; quelques-unes : 1 % à 20 % des réponses; plusieurs : 21 % à 50 % des réponses; la plupart : plus de 50 % des réponses.
  - 3 Source : Examen horizontal des immobilisations – Rapport final de 2020
  - 4 L'Examen horizontal des immobilisations, achevé en février 2021, est l'étude la plus complète des biens immobiliers du GC depuis plus de 35 ans et a permis de comprendre, d'après des données probantes, l'état du portefeuille des biens immobiliers fédéraux.
  - 5 Le directeur exécutif du CEBI a pris ses fonctions au SCT en juin 2021 et a immédiatement commencé à travailler sur la présentation au Conseil du Trésor afin d'obtenir le financement nécessaire pour créer le CEBI et intensifier les mesures de dotation en personnel connexes.
  - 6 Services publics et Approvisionnement Canada est le gestionnaire des biens immobiliers du GC. Il contrôle environ 17 % des propriétés du GC, 0,04 % des terrains du GC, 5 % des bâtiments du GC et 27 % de la surface de plancher du GC. Le Canada n'a pas de surveillance centralisée des biens immobiliers, contrairement à d'autres pays.
  - 7 Ministère de la Défense nationale, Agence des services frontaliers du Canada, Pêches et Océans Canada, Parcs Canada, Bibliothèque et Archives Canada, Gendarmerie royale du Canada et Services publics et Approvisionnement Canada.
  - 8 La somme des pourcentages présentés est égale à 101 % parce que les chiffres ont été arrondis. Les valeurs brutes présentées entre parenthèses correspondent à la valeur totale attendue de 120.
-

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du

Trésor, 2024,

ISBN : 978-0-660-73659-4

**Date de modification :**

2024-11-15