



Audit de la gestion des actifs

Octobre 2025



N° de cat. : En4-788/2025F-PDF
ISBN: 978-0-660-97683-9
EC 25019.16.

À moins d'avis contraire, il est interdit de reproduire le contenu de cette publication, en totalité ou en partie, à des fins de diffusion commerciale sans avoir obtenu au préalable la permission écrite de l'administrateur du droit d'auteur d'Environnement et Changement climatique Canada. Si vous souhaitez obtenir du gouvernement du Canada les droits de reproduction du contenu à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne en communiquant avec :

Environnement et Changement climatique Canada
Centre de renseignements à la population
Édifice Place Vincent Massey
351, boulevard Saint-Joseph
Gatineau (Québec) K1A 0H3
Ligne sans frais : 1-800-668-6767
Courriel : enviroinfo@ec.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par
la ministre de l'Environnement et du Changement climatique, 2026

Also available in English

Table des matières

1. Introduction.....	4
2. Constatations, recommandations et réponses de la direction	5
2.1 Gouvernance, rôles et planification.....	5
2.2 Approches ministérielles en matière de gestion des actifs.....	15
3. Conclusion	20
À propos de l'audit	21

1. Introduction

Objectif : Évaluer dans quelle mesure la gestion du matériel et des biens immobiliers d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC) optimise de façon efficace le cycle de vie des actifs, soutient la prestation des programmes et s'aligne avec les priorités ministérielles.

Contexte : En tant que ministère à vocation scientifique, ECCC s'appuie sur un portefeuille d'actifs vaste et complexe pour soutenir l'exécution de son mandat, qui s'étend bien au-delà des immeubles à bureaux conventionnels ou du matériel de bureau. Les immobilisations du ministère (biens d'une valeur supérieure à 10 000 \$) comprennent, sans s'y limiter, l'équipement scientifique, les bâtiments, les laboratoires, les terrains, les infrastructures, diverses flottes de véhicules et d'embarcations, des actifs de technologie de l'information - TI (matériel et logiciels), ainsi que des milliers d'actifs de surveillance spécialisés tels que des stations météorologiques, des radars et équipements satellitaires, des stations hydrométriques, des stations de haute atmosphère, des bouées météorologiques, des stations de surveillance de la qualité de l'air et des observatoires.

En ce qui concerne les différentes flottes de véhicules, les employés du ministère utilisent des véhicules routiers et des véhicules tout-terrain, des motoneiges, des bateaux, des remorques utilitaires, de l'équipement agricole et des hélicoptères pour accéder aux milieux humides et aux littoraux éloignés, et pour soutenir les activités de surveillance et de gestion de l'habitat. Certains actifs sont des désignations patrimoniales, notamment quelques bâtiments patrimoniaux et phares situés dans des Réserves nationales de faune. Ces réserves abritent également des centaines de structures d'ingénierie servant à des fins de conservation, telles que des digues, des stations de pompage, des routes, des ponts, des ponceaux et autres infrastructures soutenant la conservation de l'habitat.

Le portefeuille d'actifs d'ECCC est très étendu sur le plan géographique, avec des actifs situés dans toutes les régions du Canada - dans des centres urbains, des communautés rurales et des sites éloignés comme Eureka dans l'Arctique. Le ministère dispose d'un large éventail de modes d'occupation, notamment des propriétés appartenant à la Couronne, des sites loués ou sous licence, ainsi que des installations situées sur des terres appartenant à des tiers. Les biens immobiliers sont détenus sous la garde du ministère ou par l'intermédiaire de locaux gérés par Services publics et approvisionnement Canada, tandis que d'autres actifs sont déployés dans le cadre de milliers d'accords d'utilisation des terres et d'ententes de partenariat avec des intervenants provinciaux, autochtones, privés et internationaux.

En mai 2025, la valeur d'acquisition de l'ensemble des immobilisations du ministère s'élevait à environ 1,3 milliard de dollars, pour une valeur comptable nette d'environ 537,2 millions de dollars¹. La responsabilité de la gestion de ces actifs est principalement répartie entre les directions générales qui possèdent des actifs. Les 4 principales directions générales qui gèrent les actifs sont : le Service météorologique du Canada (38 %), la Direction générale des services ministériels et des finances -

¹ Extrait SAP des biens immobilisés le 7 mai 2025, fourni par l'équipe de la comptabilité des actifs et l'inventaire

DGSMF (32 %), la Direction générale des sciences et de la technologie (21 %) et le Service canadien de la faune (6 %). Ces 4 directions générales gèrent 97 % de l'ensemble des actifs du ministère.

La DGSMF est responsable de la majorité du portefeuille des biens immobiliers construits d'ECCC, tel que les grands laboratoires et les espaces de bureau, qui représentent ensemble plus de 90 % de la superficie dont le ministère a la garde. Les terrains, principalement désignés comme Réserves nationales de faune et sanctuaires d'oiseaux migrateurs, sont gérés séparément par le Service canadien de la faune, incluant les bâtiments et les structures d'ingénierie sur ces terres. La gestion du matériel est largement décentralisée, les directions générales étant responsables de l'acquisition, de l'utilisation, de l'entretien et de la disposition des actifs sous leur garde. Pour les actifs capitalisés (biens immobiliers et matériel), la planification des ressources est centralisée sous la gouvernance pluriannuelle de la planification ministérielle des actifs en capital et la planification des investissements.

Les biens immobiliers et matériels du ministère sont régis par les politiques du Conseil du Trésor (CT) en matière d'investissement, de biens immobiliers et de matériel, qui exigent que les ministères gèrent les actifs selon une approche fondée sur le cycle de vie. Cela inclut la planification, l'acquisition, l'utilisation, l'entretien et la disposition de manière à optimiser leur valeur, soutenir les besoins opérationnels et s'aligner sur les mandats et priorités ministériels.

2. Constatations, recommandations et réponses de la direction

2.1 Gouvernance, rôles et planification

Principales constatations : ECCC a mis en place des structures de gouvernance et des processus de planification formels pour soutenir la gestion des actifs, en particulier pour les biens immobiliers. Les efforts récents du ministère ont été axés sur le renforcement de la coordination au niveau de l'entreprise et sur l'alignement des investissements en actifs sur les priorités stratégiques.

Il reste des opportunités d'amélioration, notamment à clarifier davantage les rôles et responsabilités des parties prenantes, et améliorer la planification et la coordination des actifs, qui varient d'une direction générale à l'autre. Des améliorations dans ces domaines permettraient de renforcer l'information pour soutenir la prise de décision au niveau d'entreprise et les décisions stratégiques en matière d'investissement dans les biens immobiliers et le matériel.

Nous avons évalué si ECCC a mis en place les structures de gouvernance, les rôles définis et les processus de planification nécessaires pour gérer efficacement ses actifs. Cela comprenait notamment l'examen des structures de surveillance pour déterminer si elles fournissent une orientation stratégique et favorisent la prise de décisions éclairée, si les responsabilités des parties prenantes impliquées dans

la gestion des actifs sont clairement définies et bien communiquées, et si la planification et la priorisation des actifs sont intégrées, stratégiques et efficaces.

Gouvernance

ECCC a mis en place des structures de gouvernance au niveau d'entreprise pour encadrer la gestion des actifs en capital. Le Comité exécutif de gestion fournit une orientation stratégique et prend les décisions, avec l'aide de plusieurs comités de niveau directeur général (DG). Ceux-ci incluent le Comité des finances des DG, qui offre des conseils financiers et opérationnels, et le Comité corporatif des DG, qui soutient la gouvernance des biens immobiliers en abordant des priorités ministérielles plus larges telles que la transformation numérique et la gestion des risques à l'échelle du ministère. Ces structures sont conçues pour s'appliquer tant aux biens immobiliers qu'au matériel, comme le reflètent les cadres ministériels qui étaient à l'état d'ébauche au moment de l'audit.

La Direction générale des services ministériels et des finances (DGSMF) est la responsable fonctionnelle des biens immobiliers et la gardienne des biens immobiliers majeurs et complexes du ministère; elle détient l'autorité déléguée pour toutes les transactions immobilières. Au sein de la DGSMF, la Direction des biens immobiliers, de la sécurité et de l'environnement fournit un soutien d'entreprise et des conseils sur les biens immobiliers et le matériel, tandis que la Direction de la planification des investissements et du bureau de gestion des projets d'entreprise supervise la gestion des projets d'entreprise et l'alignement stratégique, et gère le plan d'investissement et les fonctions de planification des immobilisations du ministère. La direction générale est responsable de la planification des investissements, de l'élaboration des politiques et de la surveillance opérationnelle. Les autorités déléguées diffèrent entre la gestion des biens immobiliers et celle du matériel. La gestion des biens immobiliers implique des pouvoirs plus étendus - tels que les dépenses, les contrats et les approbations de projets. Les responsabilités liées à la surveillance du cycle de vie et à la disposition s'appliquent tant aux biens immobiliers qu'au matériel.

En pratique, la portée et l'efficacité de la gouvernance varient entre les biens immobiliers et le matériel. La surveillance des biens immobiliers, en particulier ceux sous la garde de la DGSMF, s'est récemment renforcée. La sous-ministre adjointe (SMA) de la DGSMF a dirigé l'élaboration d'une Stratégie relative au portefeuille des biens immobiliers sur 10 ans et lancé une approche de gestion de portefeuille plus structurée, afin de positionner le ministère pour prendre des décisions stratégiques dans ce domaine. Cette surveillance ne s'étendait pas à l'ensemble des biens immobiliers. Par exemple, les infrastructures du portefeuille du Service canadien de la faune - telles que les structures d'ingénierie et les bâtiments patrimoniaux - ne sont pas intégrées à la surveillance du portefeuille immobilier ministériel dans une perspective d'entreprise. Par conséquent, le ministère pourrait manquer de visibilité suffisante pour comprendre de manière globale les risques et les besoins d'investissement liés à l'ensemble de ses biens immobiliers (voir l'étude de cas sur les Réserves nationales de faune).

Étude de cas : Réserves nationales de faune



Image 1 : Petite Ferme, Cap Tourmente

La Réserve nationale de faune (RNF) du Cap-Tourmente, située au nord-est de la ville de Québec, couvre plus de 2 300 hectares et est gérée par le Service canadien de la faune afin de préserver un habitat humide essentiel. En plus de sa valeur écologique, le site comprend une vaste gamme de biens immobiliers et d'infrastructures sous la garde du ministère, dont 2 bâtiments patrimoniaux désignés de niveau fédéral, dont l'un (la Petite-Ferme, datant d'environ 1667) est le plus ancien bâtiment fonctionnel appartenant au gouvernement du Canada. Le site comprend également plusieurs routes, ponts, ponceaux, digues, sentiers pédestres, ouvrages de régulation des eaux et installations pour les visiteurs, telles qu'une tour d'observation et un centre d'interprétation.

Cap-Tourmente est l'une parmi environ 30 RNF dans le portefeuille des biens immobiliers de ECCC qui comportent plusieurs bâtiments ou structures d'ingénierie, dont certains sont détenus et entretenus par des partenaires externes, comme des organismes de conservation à but non lucratif, en vertu d'ententes. Au moment de l'audit, l'information sur l'état et les risques de plusieurs bâtiments et structures d'ingénierie était incomplète ou non reflétées dans le système financier ministériel, bien que des efforts importants étaient en cours pour combler ces écarts. Étant donné que certaines terres des RNF ont été acquises il y a plusieurs décennies avec des bâtiments ou des structures préexistants, certaines structures n'avaient pas été capitalisées séparément des terres. Indépendamment de qui est le propriétaire ou de leur état, leur présence sur les terres d'ECCC comporte des risques inhérents et des obligations potentielles, en particulier si des défaillances ou des déficiences devaient survenir et entraîner des conséquences juridiques, environnementales, sécuritaires ou financières.

Plus généralement, il n'y a pas de vue consolidée des obligations à long terme, des coûts du cycle de vie ou des risques de conformité associés au portefeuille d'actifs situés sur des terres gérées par le programme. Les changements climatiques devraient amplifier ces pressions, en particulier pour les infrastructures exposées aux inondations, à l'érosion ou d'autres facteurs de stress environnementaux. Ce cas souligne l'importance de veiller à ce que l'ensemble du portefeuille d'actifs soit visible dans la gouvernance immobilière ministérielle, afin que les risques et les obligations soient compris et pris en compte dans la planification et la surveillance.

La gouvernance de la gestion du matériel, incluant les immobilisations et les biens non-immobilisés tels que les équipements scientifiques et les véhicules spécialisés, demeure largement décentralisée, les directions générales gardiennes étant responsables de la gestion du cycle de vie de leurs propres biens matériels. Au moment de l'audit, il n'existait pas de vue consolidée à l'échelle du ministère sur

l'état physique, les risques, le rendement ou les besoins de gestion du cycle de vie de ces actifs, ce qui pourrait nuire à la capacité du ministère de prendre des décisions opportunes et éclairées en ce qui a trait à la gestion du matériel.

Le ministère a également mis en place des mécanismes de gouvernance pour la gestion de projets, notamment le Comité consultatif de gestion de projets et le Bureau de gestion de projets d'entreprise. Ces fonctions supervisent les étapes de validation des projets, la gestion des risques et le respect des normes de gestion de projets. Les projets immobiliers n'ont pas toujours été examinés de manière cohérente par le biais de canaux de planification intégrés, et les liens entre la surveillance des projets, les priorités d'investissement et la stratégie d'actifs sont encore en développement. Comme mentionné précédemment, des travaux sont en cours sous la direction de la DGSMF pour renforcer la gestion des biens immobiliers ainsi que la gouvernance de la gestion de projets.

Un Groupe de travail sur la recapitalisation des actifs et de l'infrastructure a récemment été lancé en réponse au besoin d'une vision plus globale et coordonnée des besoins d'investissement en capital, dans un contexte de contraintes budgétaires et de données consolidées limitées sur les actifs. Le groupe de travail est structuré avec un leadership défini, des échéanciers et des livrables, et est soutenu par des représentants fonctionnels et des représentants des programmes provenant de l'ensemble du ministère. Son mandat comprend l'alignement des investissements sur les priorités stratégiques, l'évaluation des risques, la compilation des données sur les actifs et les infrastructures, et l'élaboration d'une proposition d'investissement chiffrée et fondée sur des données probantes. Bien que ce travail soit encore en cours et que le groupe de travail ait été mis en place comme initiative temporaire, il reflète un niveau de coordination horizontale et de planification des actifs à l'échelle du portefeuille qui n'était pas œuvre dans le cadre de gouvernance du ministère ces dernières années. Il représente donc une occasion de renforcer les futures structures de gouvernance des actifs qui soutiennent la planification et la priorisation des investissements.

Rôles et responsabilités

La SMA, DGSMF, et dirigeante principale des finances, agit à titre de cadre supérieur désigné pour la gestion des biens immobiliers et du matériel. À ce titre, la SMA, DGSMF, assure le leadership et l'orientation fonctionnelle du ministère en matière de gestion des actifs, notamment l'élaboration et la surveillance des politiques internes, des cadres et des lignes directrices. Le rôle de la DGSMF est de fournir une surveillance ministérielle et des fonctions de soutien liées à la gestion des actifs, notamment l'interprétation des politiques du CT et l'application des procédures ministérielles.

Au sein de la DGSMF, la Direction des biens immobiliers, de la sécurité et de l'environnement offre un soutien et des conseils au niveau d'entreprise concernant les biens immobiliers et le matériel. Elle est composée de 4 divisions : Sécurité ministérielle et gestion des urgences; Gestion environnementale - responsable de la gestion de la flotte et de l'écologisation des opérations; Intégration des biens immobiliers et de l'infrastructure - responsable des transactions immobilières, des services techniques et de la gestion du changement; et Solutions en milieu de travail - qui comprend 2 équipes régionales des installations (Région de la capitale nationale, Québec, Atlantique; et Ontario, Ouest).

Au moment de l'audit, la Division de l'intégration des biens immobiliers et des infrastructures et la Division des solutions en milieu de travail étaient responsables de la majorité du portefeuille immobilier bâti du ministère (biens propriétaires et loués), principalement les bureaux et les laboratoires. La gestion du matériel demeure largement décentralisée, les directions générales étant les gardiennes de leurs propres actifs et la DGSMF fournissant l'orientation fonctionnelle et les conseils.

Il existe une opportunité de mieux définir les rôles et responsabilités en matière de gestion des actifs à l'échelle du ministère. Bien que des cadres mis à jour pour la gestion des biens immobiliers et du matériel aient été élaborés durant la période d'audit afin de clarifier les responsabilités, ils n'avaient pas encore été communiqués à tous les employés impliqués dans la gestion des actifs. Cela a été confirmé lors d'entrevues avec le personnel chargé des biens immobiliers et du matériel ainsi qu'avec des gardiens d'actifs à travers le ministère - dont plusieurs ignoraient l'existence des cadres, ne comprenaient pas clairement leurs propres responsabilités ou ne savaient pas exactement où s'arrêtait le rôle de la DGSMF et où commençait le leur. Le manque de clarté était particulièrement évident dans les sites appartenant à ECCC, où la distinction entre les services techniques, les installations et les responsabilités des programmes n'était pas toujours bien comprise.

Lors de visites de sites dans plusieurs emplacements gardés par ECCC, nous avons entendu parler de cas où des modifications d'espaces avaient été initiées par des directions générales des programmes sans coordination claire avec les équipes des installations. Dans ces cas, de l'équipement spécialisé avait été ajouté ou l'espace reconfiguré pour répondre aux besoins opérationnels, mais le personnel des services techniques ou de la gestion nationale des installations n'avait pas toujours été informé ou directement impliqué jusqu'à plus tard dans le processus. Nous avons été informés que cela pouvait entraîner une incertitude quant aux rôles, aux processus d'approbation et à qui appartiendrait la responsabilité de l'entretien ou du remplacement à long terme des actifs nouvellement installés. Ces observations soulignent l'importance de renforcer les protocoles de communication et de clarifier les rôles et les attentes des parties prenantes afin de favoriser une gestion cohérente du cycle de vie dans les établissements partagés.

Les responsables principaux d'immeuble (RPI) interviewés ont également exprimé des préoccupations quant à la clarté de leurs rôles et responsabilités. Les RPI sont des membres du personnel senior sur les sites, nommés pour faciliter les questions administratives non liées à la prestation des programmes, telles que la santé et sécurité au travail, les urgences et les questions de sécurité. Bien qu'ils jouent un rôle clé de liaison dans les milieux de travail d'ECCC, ils ne sont pas nécessairement des praticiens des biens immobiliers ou du personnel de la DGSMF. Certains RPI se sentaient surchargés, avec des attentes à leur égard pour traiter des questions liées aux biens immobiliers ou aux installations qui pourraient ne pas relever de leur mandat prévu.

Peu de documents existants décrivent clairement les rôles en gestion des actifs, et certains doivent être mis à jour pour refléter les exigences actuelles des politiques du CT. L'accès aux lignes directrices demeure un enjeu, plusieurs personnes interviewées ayant mentionné des difficultés à trouver l'information ou à naviguer sur la plateforme Ecollab sans liens directs, ce qui contribue à maintenir une dépendance continue aux réseaux informels.

Il convient de noter que la DGSMF a récemment complété une réorganisation de ses fonctions de gestion des biens immobiliers et du matériel. Ces changements n'ayant été mis en œuvre que récemment, leur impact sur la clarification des rôles et responsabilités n'était pas encore évident au moment de l'audit. La réorganisation a été entreprise dans le cadre des efforts de la direction générale pour améliorer la collaboration entre les équipes, optimiser les opérations et renforcer la sensibilisation et le soutien aux directions générales, tout en répondant aux besoins liés aux données, à l'élaboration de politiques et au soutien à la gestion de projets par la création d'équipes dédiées.

Planification et priorisation

Les activités de planification font partie de l'approche globale d'ECCC pour gérer les actifs tout au long de leur cycle de vie. La [Politique sur la planification et la gestion des investissements](#) du CT exige que les ministères produisent un plan d'investissement quinquennal tous les 3 ans. Le plan d'investissement le plus récent, approuvé en 2022, couvre les années financières de 2022 à 2023 jusqu'à 2027 à 2028. L'élaboration du plan quinquennal d'ECCC pour 2025 à 2026 jusqu'à 2029 à 2030 était en cours au moment de l'audit. Ce plan stratégique de haut niveau fournit des informations sur tous les investissements, y compris les actifs (équipement scientifique, transports), les services acquis et les projets (gestion de l'information, TI, biens immobiliers, infrastructures et sites contaminés).

Le processus de planification en capital, qui permet de prioriser le financement des actifs, est réalisé annuellement, couvre un horizon de 5 ans et soutient le volet des actifs du plan d'investissement du ministère. Le Plan ministériel en capital sert de base à l'approbation des immobilisations des directions générales et à l'allocation annuelle de l'enveloppe ministérielle d'immobilisations aux priorités non financées les plus importantes. Il vise à assurer que les décisions de financement sont fondées sur les risques et alignées sur les priorités ministérielles. Le Plan en capital et les allocations sont généralement approuvés pour un cycle de 2 ans afin de soutenir les activités d'approvisionnement plus longues nécessaires aux achats en temps opportun.

Au niveau d'entreprise, l'audit a révélé que le processus de planification en capital est bien structuré, avec des rôles, des échéanciers et des outils de priorisation définis et coordonnés via la plateforme Ecollab. Les propositions sont évaluées selon le système de classement de Rang Prioritaire Global basé sur 3 critères : la contribution aux résultats d'ECCC et aux priorités gouvernementales, la contribution aux objectifs de gestion d'actifs et la contribution au rendement d'ECCC. Le processus implique plusieurs intervenants, notamment les directions générales (qui soumettent les besoins en capital et les estimations de coûts), les responsables de catégories d'actifs (qui examinent les propositions dans leur domaine - biens immobiliers, GI-TI ou flotte), et des fonctions clés au sein de la DGSMF, telles que l'équipe de comptabilité de l'actif et de l'inventaire qui vérifie la conformité aux directives du CT, les conseillers en gestion financière qui soutiennent les programmes, et le groupe de planification des investissements et des actifs qui développe les outils, questionne les résultats et valide les plans. De plus, le classement officiel est assorti d'une certaine souplesse permettant de prendre en compte des besoins exceptionnels en fonction des besoins et les pressions des directions générales. Le Plan en capital reçoit l'approbation du Comité des finances des DG avant d'être soumis à la sous-ministre pour approbation.

L'audit a examiné le plus récent exercice de planification en capital pour évaluer si le processus fonctionne comme prévu. L'analyse de la documentation examinée a révélé que le processus a été mené efficacement conformément aux procédures établies, les allocations de fonds ayant été examinées selon les critères établis et approuvées par les instances de gouvernance appropriées.

Toutefois, les entrevues et les visites des bureaux régionaux ont révélé une coordination limitée au sein des directions générales et entre elles, ce qui peut mener à des occasions manquées d'optimiser les actifs existants ou de consolider les besoins d'investissement futurs. La planification du matériel ne suit pas une approche intégrée à l'échelle d'entreprise qui prend en compte la coordination et le partage des actifs dans l'ensemble de l'organisation, et des écarts dans les données centralisées - telles que l'état des actifs, leur utilisation et leur rendement - réduisent la capacité à évaluer les besoins et à établir des priorités de manière efficace.

L'audit a relevé quelques exemples illustrant des approches collaboratives en matière d'utilisation et de planification des actifs, notamment le partage de véhicules par des équipes de 2 directions générales colocalisées sur le même site, et dans un cas, une entente de partage d'un bateau ayant permis d'éviter de soumettre une nouvelle demande en capital. Ces exemples illustrent que la collaboration peut optimiser les ressources et alléger les pressions sur la planification en capital.

Cependant, l'audit a également relevé des exemples où des directions générales situées dans la même ville maintenaient des espaces d'entreposage non coordonnés, dont une direction générale cherchant un entrepôt tiers alors qu'une autre semblait avoir de l'espace disponible sur place. De même, dans des installations colocalisées, plusieurs directions générales maintenaient des flottes de véhicules tout-terrain distinctes, mais sans avoir fait état de mécanismes de partage ou de planification conjointe des actifs - ce qui suggère des possibilités de collaboration qui pourraient être explorées.

La documentation issue des récentes évaluations des locaux ministériels, menées afin d'évaluer l'état du portefeuille immobilier et des actifs, a également permis d'identifier des possibilités d'optimisation des espaces et des actifs inutilisés. Ces exemples illustrent comment des occasions manquées de coordination au niveau opérationnel rendent difficile d'évaluer si les décisions de planification reflètent pleinement les besoins réels, et si des gains d'efficacité pourraient être obtenus grâce à une meilleure intégration. Un cas qui illustre ces défis en matière de planification, de coordination et d'alignement est la construction d'un garage prêt pour la carboneutralité à Whitehorse, au Yukon.

Étude de cas : Le garage carboneutre



Image 2 : Garage carboneutre, Whitehorse

En 2023, un garage de 211 m² prêt pour la carboneutralité a été construit à Whitehorse, au coût d'environ 1,4 million de dollars, afin de répondre aux besoins opérationnels d'une direction générale en entreposage d'équipement chauffé. Le projet était à l'étude depuis plus d'une décennie et avait été inclus dans le Plan en capital du ministère en 2017–2018.

Bien que des options telles que le partage d'espace entre directions générales colocalisées et la modernisation d'installations existantes aient été explorées, aucune solution coordonnée n'a été retenue. Les évaluations des installations suggéraient que la capacité d'entreposage existante pourrait être suffisante ou proposaient des approches alternatives, mais il y avait peu d'information démontrant que ces options aient été analysées plus en détail dans la prise de décision. Le projet a progressé selon les processus de planification et d'approbation ministériels, mais les coûts ont finalement dépassé les estimations initiales en raison du temps requis pour approuver et faire avancer le projet, ainsi que d'autres facteurs cumulatifs. L'installation terminée demeure prête pour la carboneutralité, les panneaux solaires ayant été exclus en raison de coûts additionnels non financés.

Ce cas souligne les opportunités manquées de consolider les besoins entre les directions générales et l'importance des processus de planification qui favorisent la collaboration, qui remettent en question les hypothèses et qui assurent l'alignement sur les priorités ministérielles.

L'efficacité de la planification peut également être influencée par une compréhension non uniforme de ce qui constitue un actif en capital. Bien que des lignes directrices existent, les entrevues ont révélé que la connaissance de ces lignes directrices – et de leur application – est inégale, ce qui affecte le suivi cohérent des besoins liés au cycle de vie des actifs. Des incertitudes avaient été rapportées dans des domaines tels que la GI-TI, les améliorations et les achats de composants – notamment lorsque des éléments plus petits font partie d'un système ou d'un équipement scientifique plus gros. Par exemple, des questions avaient été soulevées quant à savoir si des éléments comme des hottes installées dans le cadre de l'entretien d'un bâtiment à la demande d'un programme ayant des besoins spécifiques, ou des composants modulaires, devraient être suivis séparément ou comme partie intégrante d'un actif parent.

En outre, les coûts du cycle de vie complet ne sont pas systématiquement pris en compte dans les décisions de planification des investissements, ce qui a contribué à une sous-capitalisation importante

du portefeuille d'actifs du ministère. Cela présente également des risques pour l'équipement scientifique, dont l'achat, parfois financé par des fonds temporaires, augmente le portefeuille d'actifs, mais pour lesquels il est souvent décidé de renoncer aux contrats de service ou des garanties prolongées (non admissibles au financement par immobilisations) en raison de pressions sur les budgets de fonctionnement, comme nous l'avons entendu lors des visites de sites.

Les commentaires des directions des programmes ont révélé des préoccupations récurrentes concernant la complexité du processus et sa flexibilité limitée, qui, selon elles, limitent leur capacité à répondre aux besoins opérationnels. Par exemple, il a été noté qu'une fois les fonds approuvés pour un actif spécifique, leur réaffectation – par exemple en cas d'annulation de rénovation - nécessite de recommencer le processus d'approbation, ce qui peut nuire à pouvoir répondre rapidement aux besoins opérationnels. Il a également été souligné que, bien que les outils de priorisation comme le Rang de Priorités Global apportent une structure, la pondération des critères peut sous-estimer l'importance opérationnelle de certains actifs, comme l'équipement scientifique, qui pourrait ne pas obtenir un score élevé lorsqu'appliqué aux critères tels que la contribution à la [Stratégie pour un gouvernement vert](#) ou les considérations de sécurité et de santé au travail, mais qui est essentiel aux opérations des programmes et aligné sur les priorités ministérielles.

La gestion de la flotte était un autre exemple soulevé dans ce contexte. Conformément à la [Stratégie pour un gouvernement vert](#) dirigée par le CT, ECCC autorise uniquement l'achat de véhicules à émission zéro (VEZ), les exceptions devant être approuvées par la dirigeante principale des finances, tel qu'énoncé dans la [Directive sur la gestion du matériel](#) et la [Politique d'achats écologiques](#). Le personnel travaillant dans des environnements éloignés ou difficiles a indiqué que les véhicules électriques pourraient ne pas encore être viables en raison d'une infrastructure de recharge limitée ou de la disponibilité de solutions VEZ adaptées. Ils estimaient que ces besoins opérationnels uniques n'étaient pas suffisamment pris en compte dans la prise de décision pour permettre des exceptions qui tiennent compte de ces contraintes. Nous avons également entendu que la planification et l'utilisation de la flotte demeurent difficiles dans de tels environnements, notamment dans les sites accessibles uniquement par bateau, par véhicule tout-terrain (VTT) ou par déplacements prolongés sur des terrains difficiles. Les interviewés ont indiqué que les offres à commandes de Services publics et Approvisionnement Canada ne répondent pas toujours à leurs besoins, ce qui a parfois donné lieu à des flottes mixtes (p. ex. différents modèles de VTT), plus difficiles à entretenir, à utiliser et à former le personnel. Nous avons entendu parler de quelques cas où des véhicules vieillissants sont restés en service ou ont été remplacés par des modèles à essence excédentaires provenant d'autres sites, en raison d'accès limité à des alternatives adaptées.

L'audit n'a pas examiné en profondeur si les contraintes rapportées justifiaient pleinement les exceptions, si des alternatives pouvaient être envisagées, ou si d'autres facteurs pouvaient jouer un rôle. Parallèlement, nous avons également entendu parler de véhicules stationnés pendant de longues périodes et inutilisés, ce qui représente une occasion manquée de coordonner l'utilisation des actifs existants dans une approche plus axée sur l'entreprise. Les responsables de la gestion de flotte ont souligné les efforts importants déjà en cours pour améliorer les processus de gestion de la flotte, la

disponibilité des données sur les véhicules et les options de capacité d'appoint (p. ex. la location ou le transfert de camions inutilisés vers d'autres régions). Néanmoins, compte tenu des commentaires constants des directions générales interviewées sur le manque perçu de flexibilité, une analyse plus approfondie pourrait être justifiée pour mieux comprendre les causes sous-jacentes et s'assurer que les décisions relatives à la flotte soutiennent des pratiques efficaces de gestion des actifs.

Nous avons noté que plusieurs initiatives et examens ont été entrepris au cours des dernières années pour renforcer la surveillance stratégique des actifs et soutenir une prise de décision ministérielle plus éclairée. Il s'agit notamment de la participation d'ECCC à l'Examen horizontal des immobilisations dirigé par le CT; de la participation à l'initiative Laboratoires Canada; de l'élaboration par des consultants d'une stratégie à long terme du portefeuille immobilier, incluant une évaluation stratégique et une analyse de la situation, un classement des actifs, un examen des écarts de gestion, une analyse de scénarios et l'élaboration de recommandations ciblées et de plans d'optimisation; d'un autre examen par des consultants de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des biens immobiliers et des actifs; d'un exercice de vérification des actifs ministériels; d'un examen et évaluation de la santé générale dirigés par la Direction générale des sciences et de la technologie de l'état de ses installations et de ses infrastructures; et, plus récemment, de l'initiative du Groupe de travail sur la recapitalisation des actifs et de l'infrastructure.

Ces efforts ont donné lieu à de nombreuses conclusions et recommandations sur lesquelles le ministère peut s'appuyer. Les observations supplémentaires issues de l'audit soulignent davantage la nécessité de renforcer la façon dont ECCC intègre la gouvernance, les rôles et les processus de planification pour gérer efficacement son portefeuille d'actifs. Une gouvernance efficace ne nécessite pas la centralisation de toutes les décisions, mais elle exige des rôles clairs et bien communiqués, des mécanismes permettant d'aligner la planification sur les priorités ministérielles et gouvernementales plus larges, ainsi qu'une visibilité suffisante pour permettre une approche pour la prise de décision axée sur l'entreprise, stratégique, et fondée sur des données probantes.

Recommandation 1 : La SMA, DGSMF, en collaboration avec les SMA des directions générales concernées, devrait s'appuyer sur les initiatives actuellement en cours pour améliorer les approches de gouvernance en matière de gestion des actifs, en communiquant et en offrant de la formation sur les cadres mis à jour, en clarifiant les rôles à travers les domaines gardiens et fonctionnels, et en renforçant les mécanismes de coordination qui soutiennent une planification intégrée, la prise de décisions éclairées en matière d'investissement, et une meilleure utilisation des actifs partagés à l'échelle du ministère.

Réponse de la direction : La SMA, DGSMF, a examiné les conclusions de l'audit et appuie la recommandation.

Le projet actuel de centralisation des biens immobiliers du ministère servira comme élément moteur pour améliorer les approches en matière de gestion des actifs et de gouvernance.

2.2 Approches ministérielles en matière de gestion des actifs

Principales constatations : Les pratiques de gestion des actifs varient au sein d'ECCC, exacerbées par des déficits d'information et l'absence de directives claires ou largement communiquées au sein du ministère. Des améliorations dans ces domaines contribueront à renforcer la capacité du Ministère à gérer et superviser l'ensemble de son portefeuille d'actifs, et à soutenir une prise de décision coordonnée, à l'échelle d'entreprise et fondée sur les risques.

ECCC est assujéti à un éventail de politiques et de directives du CT qui établissent les attentes en matière de gestion efficace du cycle de vie des biens immobiliers et du matériel. Il s'agit notamment des exigences en matière de planification, d'acquisition, d'utilisation, d'entretien et de disposition, ainsi que pour assurer une bonne intendance, une gestion des risques et une harmonisation avec les priorités du gouvernement. Le Ministère est censé adopter des approches cohérentes et intégrées pour répondre à ces obligations de manière uniforme à travers son portefeuille d'actifs. L'audit a évalué si une approche ministérielle de gestion des actifs est en place, conforme aux politiques et directives du CT, et soutenant des pratiques coordonnées et cohérentes dans l'ensemble du Ministère.

Bien que certaines directions générales, comme le Service météorologique du Canada, disposent d'équipes dédiées et de processus formels pour gérer les actifs tout au long de leur cycle de vie, soutenues par des systèmes de gestion de la qualité certifiés ISO, la capacité et les pratiques varient au sein du Ministère. Dans d'autres secteurs des programmes, la gestion du cycle de vie était plus informelle. Par exemple, lors de visites des sites, on nous a mentionné et nous avons observé des cas où des employés conservaient de l'équipement à leur poste de travail après des activités sur le terrain en raison d'un manque d'options d'entreposage. Dans d'autres endroits, des actifs inutilisés continuaient d'occuper de l'espace d'entreposage. Les ressources dédiées limitées étaient citées comme une raison pour laquelle la disposition des actifs n'était pas toujours prioritaire, et les coûts de disposition de certains actifs étaient jugés prohibitifs. L'incertitude entourant les processus de disposition et les autorités déléguées était un thème récurrent, les personnes interviewées n'étant pas toujours au clair quant aux processus de disposition et de surplus, ni de l'autorité responsable des dispositions.

Un thème récurrent des entrevues menées dans différentes régions et à travers diverses fonctions était un manque signalé de politiques, lignes directrices ou directives ministérielles ou régionales claires pour soutenir la gestion des actifs, ce qui peut entraîner des processus informels et des incohérences dans les approches. À cela s'ajoute le fait que la définition de ce qui constitue un actif n'est pas comprise de manière uniforme, ce qui contribue à la confusion quant aux responsabilités en matière de suivi et de gestion. Le manque de clarté perçu était particulièrement évident dans les domaines liés au financement, à l'entretien et à la disposition des actifs.

Bien que des cadres provisoires pour la gestion des biens immobiliers et du matériel aient été élaborés, jetant ainsi les bases d'une approche ministérielle plus cohérente et mieux coordonnée en matière de

gestion des actifs, conformément aux politiques et directives du CT, ils n'avaient pas été largement communiqués ni opérationnalisés au-delà de la direction responsable au moment de l'audit, limitant leur portée et impact.

Information pour la prise de décision

Une gestion efficace des actifs repose sur l'accès à des données exactes, complètes et disponibles en temps opportun afin de prendre des décisions éclairées par les risques, de planifier les investissements de manière stratégique et de gérer les obligations. L'audit a trouvé qu'il existe plusieurs lacunes en matière d'information. Bien qu'ils ne soient pas exhaustifs, les exemples suivants soulignent des domaines clés dans lesquels un manque de données et de documentation peut limiter l'efficacité de la surveillance et empêcher une compréhension globale des risques associés au portefeuille d'actifs : suivi des données sur les actifs, visibilité des risques liés aux actifs d'ingénierie et accords d'utilisation des terrains.

Suivi des données sur les actifs. Des efforts ont été déployés récemment pour améliorer la qualité et la cohérence des données sur les actifs tout au long de leur cycle de vie, notamment par des exercices de nettoyage des données et des travaux en cours par les équipes ministérielles pour renforcer la gouvernance de l'information. Ces efforts demeurent à un stade initial, et des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer la situation. Les données sur les actifs continuent d'être suivies sur divers systèmes, feuilles de calcul et outils locaux, reflétant ainsi la nature décentralisée des opérations d'ECCC. Bien que SAP soit le principal système utilisé, les personnes interviewées l'ont souvent décrit comme peu convivial ou mal adapté à leurs besoins opérationnels, ce qui a entraîné la création de mécanismes de suivi distincts. Les employés rencontrés lors des visites des sites ont indiqué qu'il demeure difficile de concilier leurs inventaires internes avec les listes d'actifs extraites de SAP. Il n'existe aucun système intégré unique qui saisit toutes les catégories d'actifs, leur état, leur emplacement et leur utilisation. Par conséquent, la consolidation des informations sur les actifs nécessite des efforts supplémentaires importants, et la surveillance du rendement ou la planification des investissements pourraient ne pas reposer sur une compréhension complète des besoins et des risques. L'absence de procédures normalisées pour la saisie et la mise à jour des données contribue également à une qualité inégale selon les catégories d'actifs.

Information limitée sur les risques liés aux actifs d'ingénierie. Il existe une lacune en matière d'information concernant la gestion du cycle de vie des actifs d'ingénierie situés sur les terres sous la garde d'ECCC. Il s'agit notamment de tours d'observation, de sentiers, de passerelles, de digues, de digues de protection, de ponts, de ponceaux, de systèmes d'égouts et d'autres infrastructures de contrôle de l'eau, dont plusieurs sont détenus et gérés par des partenaires externes tels que des organisations non gouvernementales environnementales (ONGE), des provinces, des municipalités ou des partenaires autochtones. Des données préliminaires issues d'un exercice d'inventaire interne en cours au moment de l'audit indiquaient que les Réserves nationales de faune comptaient plus de 681 actifs (bâtiments et structures), dont plus de 463 étaient des structures d'ingénierie. Dans certains cas, notamment pour la gestion de l'eau et des milieux humides, une ONGE est propriétaire et responsable de l'entretien de plusieurs de ces structures. Les actifs appartenant à ECCC sont entretenus soit par

des ententes formelles conclues avec l'ONGE lors de la construction des structures, soit grâce à du financement en capital, à des fonds temporaires pour l'entretien du cycle de vie, ou à des contributions dans le cadre des efforts visant à revitaliser et à entretenir les infrastructures de gestion de l'habitat.

Des efforts étaient en cours à l'échelle du ministère afin de recueillir de l'information sur ces structures, notamment sur leur état. Les données préliminaires indiquaient que si plus de la moitié des structures étaient jugées en bon ou en assez bon état, une petite partie était jugée en mauvais état ou en état critique, et pour le reste, les informations sur leur état restaient incomplètes ou inconnues - tandis que ces écarts continuaient d'être comblés dans le cadre de l'exercice du Groupe de travail sur la recapitalisation des actifs et de l'infrastructure. Indépendamment de qui est le propriétaire ou de leur état, la présence de ces actifs sur les terrains sous la garde d'ECCC comporte des risques et des obligations potentielles inhérents. Une visibilité claire sur ces risques est essentielle pour une prise de décision éclairée, une priorisation efficace et une planification proactive - particulièrement lorsque des infrastructures vieillissantes pourraient poser des risques pour la sécurité publique, les terres avoisinantes, les communautés autochtones ou d'autres partenaires.

Lors des visites effectuées dans 3 Réserves nationales de faune, nous avons entendu parler de digues et d'autres ouvrages de génie civil en mauvais état. Dans un cas, des responsables d'ECCC ont mandaté en 2024 une évaluation technique d'une digue en dégradation située dans la Réserve nationale de faune de Qualicum, en Colombie-Britannique. Cette digue contribue à réduire les risques d'inondation pour les propriétés résidentielles avoisinantes - des risques accentués par les niveaux d'eau fluviale et côtière, ainsi que par les options limitées de drainage sur le site. L'évaluation a proposé 2 solutions possibles : réparer et uniformiser la digue existante, ou la moderniser afin qu'elle respecte les normes provinciales en matière de digues. Pour le segment de 450 mètres analysé, les coûts estimés variaient entre 585 000 \$ et 3,7 millions \$, sans inclure les frais liés à la conception technique ou au soutien à la construction. Bien que ce niveau d'étude ne soit probablement pas nécessaire pour toutes les structures, cet exemple illustre comment des risques inconnus - tels que des infrastructures vieillissantes ayant des implications pour la sécurité publique - pourraient se traduire par des coûts importants ou imprévus. Cela montre également l'importance de bien comprendre la propriété de l'actif, qui peut différer de la propriété du terrain sous-jacent.

À un niveau plus général, toutefois, le ministère ne dispose pas encore d'une vue d'ensemble consolidée des risques cumulatifs que ces actifs pourraient poser, et il n'existe pas non plus de processus systématique pour intégrer ces risques dans la planification et les décisions d'investissement du ministère. Les efforts en cours visant à améliorer les données sur ces actifs constituent une étape importante, et un travail soutenu demeure nécessaire pour accroître la visibilité sur l'ensemble des catégories d'actifs, afin de favoriser une surveillance et des décisions d'investissement éclairées à l'échelle du ministère.

Données sur les accords d'utilisation des terrains. Au moment de l'audit, le ministère ne disposait pas d'un inventaire complet des accords d'accès aux terres pour les actifs situés sur des terrains non fédéraux. Les actifs ministériels, tels que les stations scientifiques, les équipements spécialisés de terrain et les infrastructures dans les sanctuaires d'oiseaux migrateurs de l'Arctique pourraient être

installés sur des terrains provinciaux, territoriaux, autochtones, municipaux ou privés. Dans certains cas, des accords formels sont absents, expirés ou non documentés, et il n'y a pas de mécanisme centralisé pour suivre ou confirmer le statut de tenure foncière. Bien que les relations opérationnelles avec les propriétaires fonciers soient souvent de longue date, l'absence de documentation formelle pourrait exposer le ministère à des risques juridiques, financiers ou liés à la continuité des opérations. Comme pour les données sur les actifs, l'information sur l'utilisation des terres est conservée localement et de manière incohérente, ce qui limite la capacité du ministère à évaluer son empreinte globale, à assurer l'accès à long terme ou à gérer les obligations associées à l'utilisation des terrains.

Des efforts ministériels étaient en cours au moment de l'audit pour regrouper les informations sur les actifs et les données immobilières correspondantes grâce à la mise en œuvre du module RE-FX (gestion immobilière flexible) dans SAP et à l'intégration prévue avec le module SAP Gestion de la maintenance. Jusqu'à ce que ce projet soit complété, le ministère continue de s'appuyer sur les efforts d'une petite équipe responsable des biens immobiliers et sur de nombreux employés répartis dans les directions générales possédant des actifs sur des terrains publics et privés, afin de gérer l'information pour des milliers de sites et d'aviser le ministère lorsque des ententes doivent être établies ou renouvelées. Voir le cas de la tour Emerson.

Étude de cas : Tour Hydrométrique Emerson



Image 3 : Tour hydrométrique d'Emerson, Manitoba

La tour hydrométrique d'Emerson, située au Manitoba, a été établie en 1953 et était à l'origine gérée par les Services hydrologiques nationaux (SHN), l'une des plus de 2 200 stations de surveillance hydrométrique qui composent le réseau hydrométrique national à travers le Canada.

Stratégiquement située en bordure de la rivière Rouge, elle sert depuis longtemps de site clé pour la collecte de données sur la quantité et la qualité des eaux de surface, partagées à l'échelle nationale et internationale par ECCC sous forme de données ouvertes. Afin de maintenir ses opérations au fil des décennies, plusieurs réparations et améliorations ont été apportées, notamment un rehaussement du laboratoire de 2,4 mètres, la stabilisation des berges, l'installation d'un nouveau laboratoire, le remplacement de la plomberie et des conduites, ainsi que l'enlèvement de sédiments.

En 2018, les SHN ont mis fin aux activités du site et ont transféré la garde de l'actif à la Direction générale des sciences et de la technologie, qui était colocalisée à la tour depuis 1997. Bien que le transfert de l'actif ait été appuyé par les documents signés appropriés, des questions concernant la propriété du terrain et l'existence d'un accord d'utilisation du terrain ont émergé plus tard, lorsque des réparations étaient nécessaires. Le seul bail connu a été signé en 2010 pour une durée d'un an; depuis, aucun accord n'a été renouvelé et, malgré des démarches par le passé, la propriété du terrain demeure indéterminée.

Ce cas met en évidence la manière dont les lacunes dans la documentation relative à l'utilisation des terres pour des actifs sur le terrain peut créer des enjeux pour la continuité des opérations des programmes et pourraient entraver une prise de décision opportune et éclairée.

Dans l'ensemble, la variabilité des pratiques, le manque de directives claires et les lacunes au niveau des informations clés sur les actifs disponibles dans un répertoire centralisé mettent en évidence la nécessité d'adopter une approche ministérielle plus systématique en matière de gestion des actifs. Bien que certaines directions générales aient pris des mesures pour renforcer leurs contrôles internes, ces efforts ne sont pas pleinement coordonnés au niveau d'entreprise. Étant donné que le ministère gère un portefeuille d'actifs diversifié et vieillissant, un cadre clair et bien communiqué est nécessaire pour assurer la cohérence, la responsabilisation et la prise de décision éclairée pour tous les types d'actifs et contextes organisationnels.

Recommandation 2 : La SMA, DGSMF, en collaboration avec les SMA des directions générales concernées, devrait diriger les efforts visant à renforcer l'information pour la gestion des actifs en améliorant les systèmes de suivi des actifs tout au long de leur cycle de vie et en améliorant la disponibilité des informations relatives aux risques.

Réponse de la direction : La SMA, DGSMF a examiné les conclusions de l'audit et appuie la recommandation.

Dans le cadre du Groupe de travail sur la recapitalisation des actifs et des infrastructures, la Direction des biens immobiliers, de la sécurité et de l'environnement, a réalisé une analyse des lacunes en matière d'information sur la gestion des actifs, et des mesures sont en cours pour combler ces lacunes. Une fois que les données sur les actifs seront disponibles, la Division de la planification des investissements et des actifs inclura l'état et les risques des actifs dans les critères de classement des priorités dans le cadre des exercices de planification des investissements du ministère.

3. Conclusion

L'audit a révélé qu'ECCE a entrepris des démarches importantes pour renforcer la gouvernance et la planification des actifs, en particulier pour les biens immobiliers. Des initiatives récentes, telles que l'élaboration d'une stratégie ministérielle en matière de biens immobiliers et la mise sur pied du Groupe de travail sur la recapitalisation des actifs et de l'infrastructure, témoignent d'un engagement grandissant envers une gestion des actifs plus stratégique et coordonnée.

La poursuite de ces efforts demeure importante. Le ministère ne dispose pas encore d'une approche pleinement cohérente et intégrée au niveau d'entreprise pour gérer son portefeuille d'actifs diversifié. Les responsabilités demeurent incertaines dans plusieurs domaines, la planification varie selon les directions générales, et des informations clés, telles que l'état des actifs, les risques et les données d'utilisation, restent incomplètes ou difficiles d'accès. La gestion du matériel, en particulier, manque de surveillance et d'intégration cohérente à l'échelle d'entreprise, ce qui limite la capacité à évaluer les besoins et à prioriser efficacement les ressources et les investissements.

En poursuivant sur cette lancée, le ministère a l'opportunité de renforcer ses fondations en matière de gestion des actifs en améliorant la coordination, en clarifiant les rôles et responsabilités, et en renforçant la qualité et la disponibilité de l'information sur les actifs. Cela permettra de prendre des décisions éclairées, d'atténuer les risques opérationnels et d'assurer que les actifs du ministère continuent de répondre aux besoins des programmes dans un contexte opérationnel vaste et complexe.

À propos de l'audit

Portée et méthodologie :

L'audit a adopté une approche de haut niveau pour évaluer certains aspects de la gestion du matériel et des biens immobiliers au sein d'ECCC. Il a examiné si les éléments fondamentaux - tels que les structures de gouvernance et de surveillance, les rôles et responsabilités, ainsi que les processus de planification et de priorisation - sont en place pour soutenir une gestion efficace du cycle de vie des actifs. L'audit a tenu compte des approches de gestion pour divers actifs immobilisés, allant des biens immobiliers à l'équipement scientifique et à la flotte. Les actifs liés aux TI ont été exclus, car ils font l'objet d'audits distincts.

La méthodologie comprenait des visites des sites dans 31 emplacements répartis dans 5 régions du Canada; des entrevues et des visites guidées avec plus de 161 membres du personnel clé impliqués dans la gestion des actifs dans les 5 principales directions générales gardiennes d'actifs; un examen de plus de 400 documents, incluant des politiques, des directives et des cadres de contrôles internes; ainsi que des études de cas illustrant les pratiques de gestion. L'audit a porté sur la période allant d'avril 2024 à juillet 2025, et comprenait, le cas échéant, l'examen d'autres documents pertinents antérieurs à cette période.

Énoncé de conformité :

L'audit est conforme aux Normes internationales d'audit interne, comme le démontrent les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité.

Critères d'audit :

Les critères d'audit ont été élaborés à partir des résultats d'une évaluation des risques menée durant la phase de planification de l'audit. Ils incluent :

- 1.1 Des structures de gouvernance sont établies et documentées pour permettre la prise de décision et soutenir la surveillance et la responsabilisation des activités de gestion des actifs.
- 1.2 Les rôles et responsabilités en matière de gestion des actifs sont clairement définis, communiqués et compris.
- 1.3 Une approche ministérielle de la gestion des actifs est en place, conforme aux politiques et directives du CT, et soutient des pratiques de gestion des actifs coordonnées et cohérentes à l'échelle du ministère.