



**2007-606**

**Rapport final**

**Évaluation ciblée de l'initiative  
des autres formes de prestation de services de 2005**

**Direction générale de la vérification et de l'évaluation**

**2008-05-02**

## Table des matières

<b>Sommaire.....</b>	<b>i</b>
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Profil.....</b>	<b>1</b>
2.1 Contexte.....	1
2.2 Contrats.....	1
2.3 Objectifs et mesures du rendement des AFPS de 2005.....	2
<b>3. Objet de l'évaluation.....</b>	<b>2</b>
<b>4. Constatations.....</b>	<b>3</b>
4.1 Importantes économies réalisées.....	3
4.1.1 Économies de TPSGC prévues.....	5
4.1.2 Vérification de l'économie de coûts par PricewaterhouseCoopers.....	5
4.1.3 Direction générale de la vérification et de l'évaluation – Vérification de l'économie de coûts.....	7
4.2 Les AFPS de 2005 sont pertinentes, bien planifiées, bien définies, équitables et transparentes.....	9
<b>5. Conclusions.....</b>	<b>10</b>
<b>6. Réponse de la gestion.....</b>	<b>10</b>
<b>7. Recommandation et plan d'action de la gestion.....</b>	<b>10</b>
<b>8. À propos de l'évaluation.....</b>	<b>10</b>
8.1 Objectif.....	11
8.2 Méthodologie d'évaluation.....	11
8.3 Étape de planification.....	11
8.4 Étape d'évaluation.....	11
8.5 Étape d'établissement des rapports.....	12
8.6 Limites de la méthodologie.....	12
8.7 Équipe de projet.....	12
<b>Annexes.....</b>	<b>13</b>
Annexe A : Études et conclusions antérieures sur les AFPS.....	13
Annexe B : Documents consultés.....	19

## Sommaire

### Points examinés

Le présent rapport renferme les constatations de l'évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) de 2005. Bien que plusieurs évaluations et études menées depuis 1998 aient porté sur la pertinence et la réussite des AFPS, aucune d'elles n'a permis d'évaluer la rentabilité de l'initiative de 2005. L'évaluation a été approuvée dans le cadre du plan pluriannuel d'évaluation et de vérification axé sur les risques de 2007-2008 à 2009-2010 de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation, afin de déterminer si l'initiative de 2005 a permis de réaliser des économies supplémentaires par rapport à l'initiative de 1998. Elle a été menée conformément aux normes d'évaluation du gouvernement du Canada (GC) et de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

TPSGC est le fournisseur de services communs et le gardien des exigences en matière de locaux à bureaux de plus de 140 organisations du GC. En octobre 1996, TPSGC a obtenu l'approbation du Conseil du Trésor pour offrir en sous-traitance les services opérationnels non essentiels d'une majeure partie de son portefeuille de biens immobiliers. Ce programme intitulé « Initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) » avait comme principaux objectifs d'économiser sur les coûts et de positionner la Direction générale des biens immobiliers de TPSGC dans un rôle d'investissement et de gestion des biens plus stratégique.

À l'époque, TPSGC a obtenu des services de gestion immobilière et de réalisation de projets pour plus de 300 immeubles (2,5 millions de mètres carrés), regroupés dans treize (13) portefeuilles régionaux, d'un bout à l'autre du pays. TPSGC était le gardien de ces immeubles. La gestion immobilière et les services de réalisation de projets compris dans les AFPS ont coûté environ 250 millions de dollars par an.

Dans le cadre de l'initiative AFPS, TPSGC a mis en œuvre deux contrats consécutifs depuis 1996, dont le contrat initial de 1998, ainsi qu'un réapprovisionnement en 2005. Pour chacun, un unique fournisseur de services a remporté le contrat de gestion de tous les portefeuilles.

### Importance

TPSGC s'est engagé à évaluer les AFPS de 2005 en trois étapes. La présente évaluation traite de la dernière étape, soit la rentabilité de l'initiative.

### Constatations

Les objectifs, les attentes, la structure et les services à fournir en vertu de l'entente contractuelle de 2005 n'ont pas véritablement changé par rapport au contrat de 1998. Après avoir comparé les coûts liés à la prestation de ces services par TPSGC, le projet de 1998 s'est avéré rentable quant à la prestation des services de gestion immobilière et de réalisation de projets.

## 2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005

### Rapport final

---

Si on compare le contrat de 1998 à celui de 2005, l'économie de coûts est importante, ce qui est principalement attribuable à la structure des frais de gestion du contrat de 2005. Les économies sont passées de 23,3 M \$ en 2005-2006 à 27 M \$ en 2006-2007.

Des économies de coûts supplémentaires ont été réalisées grâce à la réduction des coûts ministériels liés à l'administration des contrats, ce qui est attribuable aux améliorations apportées aux systèmes et processus, ainsi qu'à la maturation du programme.

Des études antérieures ont démontré que les initiatives de 1998 et de 2005 se sont avérées pertinentes et cohérentes par rapport aux priorités ministérielles et gouvernementales. L'initiative AFPS de 2005 est bien planifiée, exhaustive, bien élaborée et dotée de mécanismes qui assurent l'établissement de rapports sur le rendement cohérents.

### Conclusions

L'initiative AFPS de 2005 est rentable et a permis au GC de réaliser d'importantes économies. L'initiative est pertinente, bien planifiée et exhaustive.

### Réponse de la gestion

La DGSI a identifié six différents paramètres pour mesurer et compiler les économies liées à l'initiative des AFPS et a entamé un processus relatif à la certification d'un autre paramètre pour mesurer les économies en terme d'énergie. De nouveaux paramètres seront continuellement identifiés et élaborés. Les six paramètres sont les suivants :

- Honoraires pour les services de gestion immobilière
- Rajustement de la tarification
- Honoraires pour les services de réalisation de projet
- Services facultatifs
- Coûts indirects réduits
- Évitement des coûts de gestion des AFPS.

La Direction générale des biens immobiliers accepte les constatations de l'évaluation et compte donner suite aux recommandations qui en découlent en mettant en œuvre le plan d'action de la gestion décrit ci-dessous.

### Recommandation

À la lumière des principales constatations énoncées dans ce rapport, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation recommande au sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers de veiller à ce que l'initiative AFPS de 2005 donne suite à la recommandation suivante.

**Recommandation :** Continuer d'élaborer et rassembler les paramètres fondés sur le Système de gestion des biens immobiliers permettant de mesurer son rendement. Cela servira à l'évaluation subséquente qui sera réalisée sur un cycle d'évaluation de cinq ans.

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

---

**Plan d'action :** Continuer la compilation annuelle des économies en utilisant les paramètres en place. La DGSI, en concomitance avec SNC-Lavalin ProFac, effectuera un examen annuel pour identifier des nouveaux paramètres possibles relatifs aux économies.

**Échéance :** Annuellement, au plus tard le 30 juin.

## **1. Introduction**

Le présent rapport renferme les constatations de l'évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services (AFPS) de 2005. L'évaluation a été approuvée dans le cadre du plan pluriannuel d'évaluation et de vérification axé sur les risques de 2007-2008 à 2009-2010 de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation, afin de déterminer si l'initiative de 2005 a permis de réaliser des économies supplémentaires par rapport à l'initiative de 1998.

L'évaluation se penche sur les points, les questions et les indicateurs, étayés par l'analyse des données connexes qui ont été recueillies à l'aide de méthodologies d'évaluation uniformisées. Elle a été menée conformément aux normes d'évaluation du gouvernement du Canada (GC) et de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

## **2. Profil**

### **2.1 Contexte**

TPSGC est le fournisseur de services communs et le gardien des exigences en matière de locaux à bureaux de plus de 140 ministères et organismes et sociétés d'État du GC. En octobre 1996, TPSGC a obtenu l'approbation du Conseil du Trésor pour offrir en sous-traitance les services opérationnels non essentiels d'une majeure partie de son portefeuille de biens immobiliers, y compris des services d'exploitation et d'entretien et d'autres tâches transactionnelles, telles que l'administration immobilière. Ce programme intitulé « Initiative 2005 des autres formes de prestation de services (AFPS) » avait comme principaux objectifs d'économiser sur les coûts et de positionner la Direction générale des biens immobiliers de TPSGC dans un rôle d'investissement et de gestion des biens davantage stratégique.

À l'époque, TPSGC a obtenu des services de gestion immobilière et de réalisation de projets pour plus de 300 immeubles (2,5 millions de mètres carrés), regroupés dans treize (13) portefeuilles régionaux, d'un bout à l'autre du pays. TPSGC était le gardien de ces immeubles. La gestion immobilière et les services de réalisation de projets compris dans les AFPS ont coûté environ 250 millions de dollars par an.

### **2.2 Contrats**

En 1997, TPSGC a établi le premier contrat dans le cadre de l'initiative. Un fournisseur de services unique, Brookfield LePage Johnson Controls, s'est vu confier la gestion de tous les portefeuilles. Le contrat a commencé le 1<sup>er</sup> avril 1998 et a expiré le 31 mars 2005.

En 2004, TPSGC a entamé le processus de réapprovisionnement pour un deuxième contrat. De nombreuses améliorations ont été apportées au projet à la suite de l'expérience acquise lors des contrats de 1998. En voici quelques exemples :

- révision de la structure de gouvernance et du cadre de responsabilisation;

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

---

- réaménagement des biens immobiliers au sein de huit portefeuilles au lieu de treize;
- création du système de gestion des autres formes de prestation de services;
- remplacement du Programme d'incitatifs axés sur le rendement par le Programme d'encouragement pour l'entrepreneur.

En 2005, SNC-Lavalin ProFac a été la seule entreprise retenue pour la gestion de tous les portefeuilles. Le contrat, qui a commencé le 1<sup>er</sup> avril 2005, portait sur une période initiale de quatre ans et comportait des options de renouvellement pouvant aller jusqu'à six années supplémentaires.

### **2.3 Objectifs et mesures du rendement des AFPS de 2005**

Voici les objectifs de l'initiative AFPS de 2005 :

- tirer profit de la pleine valeur de l'expertise du secteur privé et établir des relations de classe mondiale entre les secteurs public et privé;
- permettre à TPSGC d'axer ses ressources sur les éléments essentiels de la gestion des biens immobiliers et des relations avec les clients;
- atteindre le meilleur rapport qualité-prix en matière de prestation de services immobiliers;
- continuer à offrir des services de première qualité aux clients de TPSGC;
- préserver l'état et la valeur des biens immobiliers fédéraux.

Une base de données (Système de gestion des biens immobiliers) a été créée pour suivre les données relatives au rendement envoyées par l'entrepreneur et former la base pour l'élaboration des indicateurs de rendement clés. Ce processus est utilisé en vue de déterminer le paiement des honoraires d'incitation au rendement à l'entrepreneur. Voici les trois principaux indicateurs de rendement clés :

- intégrité des biens (maintenir l'état des biens de l'État);
- satisfaction (veiller au bien-être des clients, des locataires et de TPSGC);
- rendement financier (gérer et respecter le budget).

## **3. Objet de l'évaluation**

Dans le cadre d'une évaluation, on utilise différentes méthodes pour fournir divers éléments de preuve en vue de vérifier la crédibilité des constatations, réduire au minimum les facteurs menaçant la validité et faciliter la répartition des résultats. Les méthodes d'évaluation utilisées dans le cadre de l'étude sont décrites à la section 7 : Au sujet de l'évaluation.

Les initiatives AFPS de 1998 et de 2005 ont été évaluées quatre fois avant la réalisation de la présente étude. Une évaluation sommative effectuée en 2003 et portant sur l'initiative de 1998 a permis de conclure que celle-ci était plus rentable que la prestation de services internes de TPSGC. Toutefois, ces évaluations antérieures ne traitaient pas de la rentabilité de l'initiative de 2005. Ainsi, la présente évaluation visera à déterminer si l'initiative de 2005 a permis de réaliser des économies supplémentaires par rapport à l'initiative de 1998. Les coûts du contrat de 2005

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

pour le GC ont été comparés à ceux du contrat de 2004-2005, qui était la dernière année du projet AFPS de 1998.

## **4. Constatations**

### **4.1 Importantes économies réalisées**

En 2004, des révisions ont dû être apportées aux modalités du contrat de 1998, et les soumissions retenues en 2004 ne comportaient pas de frais de services de gestion de projet. Cela devait permettre de réaliser d'importantes économies.

En septembre 2005, le Bureau de la transformation des services a élaboré une méthodologie afin de quantifier les économies réalisées annuellement, sur le plan du contrat. Fondée sur des volumes d'activités communes des nouveaux portefeuilles AFPS, la méthodologie visait à comparer les modalités du contrat du fournisseur de services de 1998 et de la gestion immobilière interne de TPSGC aux modalités du contrat du nouveau fournisseur de services.

Le tableau 1 ci-dessous présente les principales différences entre le contrat de 1998 et celui de 2005. Depuis la signature de l'entente de 2005, on a ajouté 750 000 mètres carrés de locaux gérés dans le portefeuille original de 2 400 000 mètres carrés. Le contrat de 2005 respecte donc les limites d'expansion de contrat autorisées par le Conseil du Trésor.

**Tableau 1 : Comparaison des contrats 1998 et de 2005**

<b>Frais</b>	<b>Contrat de 2005 et celui de 1998</b>	<b>Commentaires</b>
Services de gestion immobilière	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les frais du contrat de 2005 sont de 0 %</li> <li>- Les frais du contrat de 1998 sont d'environ 5,86 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- À l'exception des honoraires d'incitation au rendement du portefeuille de la région du Pacifique</li> <li>- Les honoraires annuels d'incitation au rendement étaient de 175 934 \$ et la base de référence était de 12,5 M \$, celle-ci étant soumise à un rajustement annuel fondé sur la répartition de l'affectation de base</li> </ul>
Services de gestion immobilière : frais répercutés admissibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frais répercutés mieux redéfinis, selon une base plus détaillée</li> <li>- Excluent une partie des frais liés à l'administration et aux fonctions ministérielles acceptées en vertu des anciens contrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines activités liées aux frais répercutés comportent : la prestation des services d'immeubles dans le cadre de contrat de sous-traitance; la gestion des contrats de sous-traitance pour les immeubles; les frais de main-d'œuvre, y compris les salaires et les avantages sociaux du personnel à des immeubles, dédié à un ou plusieurs immeubles (c.-à-d. les gestionnaires immobiliers, les agents immobiliers, les responsables du fonctionnement des immeubles, le personnel technique et de métier, ainsi que le personnel responsable de l'administration, de la comptabilité et de l'entrée des données des systèmes d'information)</li> </ul>

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005  
Rapport final**

Frais	Contrat de 2005 et celui de 1998	Commentaires
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les fonctions ministérielles remplies par ce personnel ne constituent pas des frais répercutés admissibles</li> <li>- Une fonction ministérielle est déterminée selon les exigences internes plutôt qu'externes (c.-à-d. Ressources humaines; structure TI)</li> <li>- Frais non admissibles : mobilier, ordinateurs, logiciels, micrologiciels, matériel informatique, matériel périphérique connexe</li> <li>- Les frais du bureau central exclus en 2005 comprennent : le logement, les activités et la maintenance du personnel ministériel</li> </ul>
Honoraires pour les services de réalisation de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frais de base redéfinis</li> <li>- Excluent les frais de main-d'œuvre du gestionnaire de projets et du personnel de soutien, et autres frais autorisés compris dans les frais de base du contrat antérieur</li> <li>- Plafond de 200 000 \$ en 1998</li> <li>- Honoraires d'incitation au rendement versés à l'entrepreneur du contrat de 2005</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frais calculés selon un pourcentage des frais répercutés de conception et de construction</li> <li>- Dans le contrat de 2005, les frais liés au gestionnaire de projet et ceux de main-d'œuvre du personnel de soutien, ainsi que les autres frais admissibles ne sont pas inclus dans les frais de base</li> </ul>
Service de réalisation de projets : services facultatifs (Note 1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les frais répercutés admissibles sont les même que pour les services de réalisation de projets</li> <li>- La valeur des projets dans le cadre du contrat de 2005 va jusqu'à un million de dollars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Remarque : L'évitement des coûts correspond à la différence estimée entre les frais du projet entier (s'il est réalisé à l'interne par TPSGC) et les frais réels liés aux projets réalisés par l'entrepreneur</li> </ul>
Administration des baux et gestion des installations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les projets allant de 200 000 \$ à un million de dollars ne font pas partie du contrat de 1998</li> </ul>	
Frais répercutés admissibles et frais de location commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Non autorisés</li> </ul>	
Frais de location commerciale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frais de 2005 fondés sur un montant fixé au mètre carré.</li> <li>- 43,05 \$ pour un bail d'une durée de cinq ans</li> <li>- 75,35 \$ pour un terme fixe de 10 ans</li> <li>- Taux de 1998 basés sur les activités de location à bail (nouvelles locations ou renouvellements)</li> <li>- Pourcentage appliqué à la pleine valeur du montant de la location, selon les modalités du bail</li> </ul>	

Note 1 : Les services facultatifs ne sont pas inclus dans le contrat de 1998.

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

---

#### **4.1.1 Économies de TPSGC prévues**

La méthodologie utilisée par le Bureau de la transformation des services (maintenant le Bureau des engagements budgétaires) pour prévoir les économies réalisées a permis de calculer les valeurs indiquées au tableau 2.

**Table 2 : Économies prévues**

Catégorie	Montant (\$)
Services de gestion immobilière	11 540 000
Rajustement de la tarification	6000 000
Services de réalisation de projets	840 000
Services de prestation facultatifs	Non calculé
Services facultatifs de location commerciale	Non calculé
Économies totales	18 380 000

En ce qui a trait aux immeubles des nouveaux portefeuilles des AFPS, on a fait le rapprochement entre les données obtenues par l'entremise du Système de gestion des autres formes de prestation de services et les paiements actuels dans le système financier. Le coût interne lié à la gestion du contrat AFPS a été obtenu grâce au Système de gestion de projet et des activités, et au Système financier ministériel commun, grâce du Système central de gestion des rapports financiers.

Les économies projetées ont été attestées par la Direction générale des finances de TPSGC.

#### **4.1.2 Vérification de l'économie de coûts par PricewaterhouseCoopers**

La firme indépendante PricewaterhouseCoopers a été retenue afin de passer en revue la plausibilité de la méthodologie élaborée par TPSGC. La firme a validé le calcul des frais de services de gestion immobilière et les frais de services de réalisation de projets de 2004-2005 et de 2005-2006 et celle des années subséquentes. Elle a également examiné les économies de 2005-2006 et des années suivantes.

Voici les conclusions tirées par PricewaterhouseCoopers<sup>1</sup> :

1. Structure de coûts AFPS : la structure de coûts dans le modèle d'économie semble saisir tous les éléments de coût en vertu du nouveau contrat.
2. Coût des immeubles ajoutés : le modèle d'économie semble révéler un rajustement adéquat en ce qui a trait aux immeubles ajoutés en vertu du nouveau contrat.
3. Coûts réels de SNC-Lavalin ProFac : les coûts réels des services de gestion immobilière pour 2005-2006 étaient de 220 M \$, comparativement aux coûts estimatifs (en utilisant le modèle d'économie) qui s'élevaient à 222 M \$. Les résultats réels semblent appuyer la fiabilité des économies estimatives, calculées à l'aide du modèle.

---

<sup>1</sup> TPSGC, *Examen des autres formes de prestation de services (AFPS) Modèles d'économies – Nouveau contrat avec SNC Lavalin Profac inc.*, le 23 novembre 2006, préparé par PricewaterhouseCoopers.

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

---

4. Frais répercutés non admissibles : il semble que les coûts répercutés non admissibles repérés au moyen de la méthode de calcul des économies soient conformes aux modalités du nouveau contrat.
5. Frais imputables au bureau central : l'examen a révélé que le modèle de calcul des économies relatives aux AFPS semble tenir compte de la définition et du traitement des coûts imputés par le bureau central, selon les modalités du nouveau contrat.
6. Frais engagés sur place : le taux d'équivalents temps plein de 1 800 \$ par an semble prudent et les coûts relatifs aux locaux ont été correctement répartis entre les portefeuilles immobiliers dans lesquels l'espace offert par TPSGC au personnel de l'entrepreneur est insuffisant. En outre, le modèle de calcul des économies semble intégrer correctement la définition et le traitement des coûts engagés dans les régions, selon les modalités du nouveau contrat.
7. Calcul final des économies : les résultats des calculs utilisés dans le modèle de calcul des économies sont conformes à la méthode et sont mathématiquement exacts.
  - Coûts et frais réels totaux des services de gestion et de réalisation de projets pour 2004-2005 (250,4 M \$);
  - Rajustements en raison de l'ajout d'immeubles (gestion de projets : 34,7 M \$ et réalisation de projets : 6,4 M \$);
  - Frais imputables au bureau central (4,4 M \$);
  - Frais engagés sur place (coûts relatifs aux locaux et aux ETP) (1,6 M \$);
  - Estimation des économies relatives aux services de gestion de projets (17,5 M \$, comparé à des économies réelles de 18,7 M \$);
  - Estimation des économies au niveau des services de réalisation de projets (0,84 M \$, comparativement à des économies réelles de 0,37 M \$);
  - Estimation des économies totales (18,4 M \$, comparativement à des économies réelles de 19,1 M \$).
8. Ventilation des économies estimatives :
  - Économies estimatives totales (économies liées aux services de gestion et de réalisation de projets) de 18,4 M \$;
  - Par rapport aux économies totales, les économies liées aux services de gestion de projets représentent 17,5 M \$ (après les rajustements, le contrat de 1998 aurait coûté 239,9 M \$, comparativement aux coûts estimatifs du contrat de 2005 qui étaient de 222,4 M \$);
  - Les économies relatives aux services de gestion de projets en raison du niveau inférieur de paiement en vertu du nouveau contrat se sont établies à 11,5 M \$ et des frais répercutés non admissibles, de 6 M \$;
  - Les frais répercutés non admissibles sont attribués à une réduction des frais imputables au bureau central de 4,4 M \$, en plus d'une réduction des frais engagés sur place de 1,6 M \$;

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005  
Rapport final**

- Par rapport aux économies totales, les économies liées aux services de gestion de projets représentent 0,84 M \$, car dans le cadre de l'ancien contrat, il était possible de facturer 5 % des frais de conception et de construction, en plus des coûts liés à la main-d'œuvre. En vertu du nouveau contrat, l'entrepreneur peut facturer 5 % des frais de conception et de construction seulement.

**4.1.3 Direction générale de la vérification et de l'évaluation – Vérification de l'économie de coûts**

Afin d'obtenir des renseignements généraux ainsi que de la documentation pertinente aux calculs de l'économie de coûts, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a rencontré le directeur général par intérim, de la Gestion des services professionnels et techniques, ainsi que le directeur et le personnel de la Coordination de la gestion des services AFPS. Les documents fournis ont été examinés et l'économie de coûts est détaillée dans le tableau 3. Veuillez vous reporter à l'appendice B afin d'obtenir la liste des documents consultés.

**Tableau 3 : Direction générale de la vérification et de l'évaluation – Vérification de l'économie de coûts de 2005-2006**

Élément	Économies prévues 2005-2006 (\$)	Économies réelles 2005-2006 (\$)	Économies réelles 2006-2007 (\$)	Commentaires
Services de gestion immobilière : économie sur les honoraires	11 540 000	12 690 000 <sup>2</sup>	13 997 500	Les économies relatives à BLJC ne comprennent pas les économies de 365 700 \$ des autres ministères
Structure de coûts : rajustements - économies	6 000 000	4 950 000 <sup>3</sup>	-1 747 000	Économies relatives à BLJC; les données de la 1 <sup>re</sup> année excluaient les coûts de vérification annuels de tiers, les frais liés à Internet; de plus, la dotation de SNC n'était pas complète au cours de la première année
Services de réalisation de projets : économie sur les honoraires	840 000	475 200 <sup>4</sup>	447 000 (TPSGC) 167 000 (autres ministères)	Contrat de SNC : les coûts de main-d'œuvre étaient exclus du calcul de base (5 % des coûts de construction et de conception) Contrat de BLJC : les coûts de main-d'œuvre faisaient partie du calcul de base.
Services facultatifs	Sans objet pour BLJC	2 701 200	6 991 100	Au cours de la deuxième année, mise en œuvre de travaux dans le cadre d'un projet facultatif de plus de 200 000 \$. Les économies comprennent une partie des autres ministères (155 200 \$)

<sup>2</sup> Bureau des engagements budgétaires, Engagement budgétaire, Gestion des stocks, économies liées aux contrats des AFPS, rapports envoyés par la direction nationale des AFPS, le 28 juillet 2006.

<sup>3</sup> TPSGC, Direction générale des biens immobiliers, Gestion des stocks, *AFD Contract Savings, Tracking of Cost-Avoidance for 2005-06 due to Cost/Fee Structure Adjustment*, le 21 novembre 2006.

<sup>4</sup> TPSGC, Direction générale des biens immobiliers, Gestion des stocks, *AFD Contract Savings, Project Delivery Services, Tracking of Fee Savings for 2005-06*, le 8 décembre 2006.

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

Coûts indirects réduits	S. O.	2 500 000 <sup>5</sup>	3 300 000 <sup>6</sup>	Économies liées à de nouvelles initiatives : transfert d'immeubles précédemment gérés à l'interne et d'emplacements gardiens n'appartenant pas à TPSGC. Les économies totales pour 2006-2007 comprennent 2 500 000 \$ provenant de l'exercice financier 2005-2006 et 800 000 \$ de l'exercice 2006-2007
Évitement des coûts de gestion des AFPS	S. O.	0	3 852 900 <sup>7</sup>	Le processus et les procédures d'exploitation de la Direction générale des biens immobiliers se sont simplifiés grâce à l'accroissement de l'expérience en matière d'AFPS. Les ressources nécessaires pour la gestion de contrat ont été réduites, ce qui a permis de réaliser des économies sur les coûts de gestion interne
Économies totales	18 380 000	23 316 400	27 008 500	

<sup>5</sup> BLJC correspond à : Brookfield LePage Johnson Controls

<sup>7</sup> SNC correspond à : SNC-Lavalin ProFac

Remarques :

- 1 Tous les coûts ont été rajustés par rapport à l'indice des prix à la consommation (IPC) qui s'élevait à 2,4 % pour l'exercice 2005-2006.
- 2 Des rajustements ont été effectués pour les immeubles ajoutés au contrat des AFPS de l'exercice 2005-2006.
- 3 Le rajustement de la tarification est suivi de près et analyse par la Direction des AFPS et le Bureau des engagements budgétaires des Biens immobiliers.

TPSGC a été soumis à un processus d'apprentissage et de maturation depuis le contrat de 1998. Les systèmes et processus mis en place afin de surveiller et gérer les contrats ont été améliorés et sont plus efficaces. Dans le contrat de 2005, les portefeuilles ont été redistribués, et ramenés de treize à huit. Les processus administratifs et les innovations ont été simplifiés, ce qui a permis d'économiser sur les coûts ministériels. Les coûts de TPSGC pour la gestion des stocks sont précisés au tableau 4. Veuillez noter qu'ils présentent une tendance à la baisse.

<sup>5</sup> Bureau des engagements budgétaires. La Coordination de la gestion des services AFPS n'a fourni aucun documents à la Direction générale de la vérification et de l'évaluation pour valider ce montant.

<sup>6</sup> Engagements budgétaires AFPS 2006-2007, *Reduced Indirect Costs related to increased AFD Portfolio*, le 14 août 2007.

<sup>7</sup> Engagements budgétaires AFPS 2006-2007, *AFD Management Costs*, le 10 septembre 2007.

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

**Tableau 4 : Coûts de TPSGC pour à la gestion du contrat AFPS**

Exercices	2004-2005 <sup>8</sup>	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Volume d'activités (paiements totaux versés à SNC)	266 316 792 \$	333 938 895 \$	385 373 847 \$	Non disponible
Coûts de TPSGC	18 027 100 \$ (6,8 % de la valeur du contrat)	16 508 900 \$ (4,9 % de la valeur du contrat)	15 280 400 \$ (4,0 % de la valeur du contrat)	Non disponible
Nombre d'immeubles	259	315	355	349
Mètres carrés louables	2 457 828	2 923 946	3 129 274	3 145 142

**4.2 Les AFPS de 2005 sont pertinentes, bien planifiées, bien définies, équitables et transparentes**

Les évaluations antérieures liées à l'initiative AFPS de 2005<sup>9</sup> ont permis d'examiner les enjeux liés à la pertinence, à la réussite, à la conception et à la mise en œuvre. Il faut noter que les objectifs, les attentes, la structure et la gestion de l'initiative AFPS de 2005 n'ont pas changé de façon importante par rapport au projet de 1998. Les conclusions et observations obtenues lors des études précédentes sont brièvement reprises dans le présent document. Veuillez vous reporter à l'annexe A pour consulter les données complètes.

L'initiative de 2005 est pertinente et cohérente par rapport aux priorités ministérielles et gouvernementales (2005-611). L'évaluation du projet de 1998 a permis d'obtenir des conclusions semblables et a démontré que les intervenants à l'interne appuyaient grandement l'initiative, et que sa poursuite était grandement justifiée (2002-640).

La conception et la prestation du programme lié à l'initiative de 2005 étaient bien planifiées et exhaustives. Des mécanismes de surveillance bien établis et exhaustifs sont en place afin de gérer l'initiative. De la documentation mise à jour est disponible, le cas échéant. Les mécanismes ont été conçus afin d'assurer l'établissement des rapports sur le rendement cohérents. Les rôles et responsabilités liés à l'initiative ont été bien définis et communiqués. Une évaluation des risques exhaustive a été menée (2005-611).

Aucun enjeu pouvant compromettre la réussite de l'initiative de 2005 n'a été découvert. Le processus de passation de contrats s'est avéré être équitable et transparent (2005-611).

Dans l'ensemble, tout enjeu important a été traité.

<sup>8</sup> Le Bureau des engagements budgétaires, Gestion nationale des locaux et du portefeuille, n'a pas les données en main pour 2004-2005, donc ces montants n'ont pas été validés. Les montants pour 2005-2006 et 2006-2007 ont été validés.

<sup>9</sup> Veuillez vous reporter à l'annexe A pour obtenir la liste des études liées aux AFPS antérieures. Les chiffres entre parenthèses font référence aux numéros liés aux rapports de la liste.

## 5. Conclusions

L'initiative AFPS de 2005 est rentable et a permis au GC de réaliser d'importantes économies. L'initiative est pertinente, bien planifiée et exhaustive.

## 6. Réponse de la gestion

La DGSI a identifié six différents paramètres pour mesurer et compiler les économies liées à l'initiative des AFPS et a entamé un processus relatif à la certification d'un autre paramètre pour mesurer les économies en terme d'énergie. De nouveaux paramètres seront continuellement identifiés et élaborés. Les six paramètres sont les suivants :

- Honoraires pour les services de gestion immobilière
- Rajustement de la tarification
- Honoraires pour les services de réalisation de projet
- Services facultatifs
- Coûts indirects réduits
- Évitement des coûts de gestion des AFPS.

La Direction générale des biens immobiliers accepte les constatations de l'évaluation et compte donner suite à la recommandation qui en découle en mettant en œuvre le plan d'action de la gestion décrit ci-dessous.

## 7. Recommandation et plan d'action de la gestion

À la lumière des principales constatations énoncées dans ce rapport, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation recommande au sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers de veiller à ce que l'initiative AFPS de 2005 donne suite à la recommandation suivante.

**Recommandation :** Continuer d'élaborer et rassembler les paramètres fondés sur le Système de gestion des biens immobiliers permettant de mesurer son rendement. Cela servira à l'évaluation subséquente qui sera réalisée sur un cycle d'évaluation de cinq ans.

**Plan d'action :** Continuer la compilation annuelle des économies en utilisant les paramètres en place. La DGSI, en concomitance avec SNC-Lavalin ProFac, effectuera un examen annuel pour identifier des nouveaux paramètres possibles relatifs aux économies.

**Échéance :** Annuellement, au plus tard le 30 juin.

## 8. À propos de l'évaluation

L'évaluation présente un examen fondé sur les preuves de la pertinence et de l'efficacité des politiques et programmes. Il s'agit de la source principale des données neutres et systématiques au sujet de la pertinence courante, des résultats et de la valeur rattachée aux politiques et programmes, aux solutions de rechange permettant d'atteindre les résultats attendus et aux

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

---

améliorations liées à la conception de programme. Cela permet au GC de concevoir et réaliser des programmes et services qui sont responsables et axés sur les résultats, et qui répondent aux besoins des citoyens canadiens. Il s'agit d'une fonction clé du gouvernement qui permet d'informer la direction et qui oriente la répartition des ressources au sein des ministères et du gouvernement dans son ensemble.

### **8.1 Objectif**

L'évaluation se limite à un examen et une analyse des coûts de la gestion du Répertoire des biens immobiliers au cours de la première année complète de l'initiative de 2005, comparativement aux coûts de l'initiative antérieure de 1998 au cours de la dernière année du contrat (2004) et à un examen des études d'évaluation antérieures.

### **8.2 Méthodologie d'évaluation**

L'évaluation vise à s'assurer que les enjeux, questions et indicateurs liés à l'évaluation sont relevés et appuyés par des données connexes et des stratégies de collecte de données. L'évaluation de l'initiative AFPS de 2005 a été menée conformément aux normes d'évaluation du GC et de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation de TPSGC. La présente évaluation a été élaborée entre août et décembre 2007, à l'aide des éléments de preuve suivants :

**Examen des documents :** Dans le cadre de cette étude, les cadres, évaluations, vérifications, examens et sondages sur la satisfaction de la clientèle antérieurs (énumérés à l'annexe B) ont été passés en revue.

**Analyse des données financières :** Plusieurs rapports de TPSGC décrivant l'économie de coûts de l'initiative de 2005 ont été analysés afin de pouvoir comprendre la méthodologie et la logique de l'analyse ayant permis d'obtenir les données sur l'économie de coûts.

**Entrevues :** Des rencontres ont été organisées avec le personnel de l'unité de Coordination de la gestion du service des AFPS afin d'obtenir des documents et de revoir les calculs.

### **8.3 Étape de planification**

L'étape de planification de l'évaluation s'est limitée à passer en revue les cadres d'évaluation, les évaluations, les examens, les rapports du vérificateur général et autres évaluations effectuées antérieurement à l'interne par TPSGC. L'objectif de cette étape était d'élaborer la stratégie pour l'étape d'évaluation.

### **8.4 Étape d'évaluation**

L'étape d'évaluation comportait un examen des documents, des entrevues menées auprès des intervenants clés, le rassemblement des études et analyses ministérielles pertinentes des renseignements recueillis afin de déterminer la rentabilité du projet.

## **8.5 Étape d'établissement des rapports**

Nous avons formulé nos constatations et conclusions dans l'Ébauche du rapport du directeur, vérifiée par la fonction d'assurance de la qualité de Vérification et évaluation. Nous avons transmis l'Ébauche du rapport du directeur au directeur général d'ÉSD, en lui demandant de valider les faits et faire des commentaires sur le rapport. L'Ébauche du rapport de la dirigeante principale de la vérification a été rédigée et transmise au sous-ministre adjoint du bureau de première responsabilité, pour acceptation. On a demandé au bureau de première responsabilité de fournir un Plan d'action de la gestion. L'Ébauche du rapport final incluant le Plan d'action de la gestion, a ensuite été présentée au Comité de vérification et d'évaluation de TPSGC pour approbation par le sous-ministre. Une fois achevé, le Rapport final sera soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et affiché sur le site Web de TPSGC.

## **8.6 Limites de la méthodologie**

Il convient de noter que la direction des AFPS a fourni la majorité des documents et des données examinés. Cela ne signifie pas que les données étaient biaisées, mais il s'agit d'une limite de la méthodologie.

## **8.7 Équipe de projet**

Le personnel de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation a élaboré cette évaluation sous la direction du directeur de l'Évaluation et de la dirigeante principale de la vérification de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005  
Rapport final**

**Annexes**

**Annexe A : Études et conclusions antérieures sur les AFPS**

<b>Titre de l'étude</b>	<b>Type d'étude</b>	<b>Enjeux abordés</b>	<b>Auteur/commentaires</b>
97-613 Cadre d'évaluation – AFPS liées à la gestion immobilière	Cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justification</li> <li>- Conception et réalisation</li> <li>- Réussite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ce document présente un cadre et un plan d'évaluation</li> </ul>
1999-643 Examen de la responsabilité du ministère au niveau de la passation de contrats liés aux AFPS	Vérification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enjeux liés aux politiques</li> <li>- Enjeux liés à la prestation de services</li> <li>- Secteurs potentiels de vulnérabilité à l'égard du processus d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TPSGC</li> <li>- Les constatations se sont avérées positives</li> </ul>
Rapport de septembre 1999 du vérificateur général, chapitre 18— Travaux publics et Services gouvernementaux Canada—autres formes de prestation de services : passation de contrats de services de gestion immobilière	Vérification	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observations et recommandations liées au processus de passation de contrats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureau du vérificateur général du Canada</li> <li>- Examen du processus de passation de contrats et de l'administration des contrats</li> </ul>
AFPS : examen du programme et des activités Le 31 mai 2001	Examen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs</li> <li>- Stratégie</li> <li>- Instrument de prestation</li> <li>- Évaluation du rendement, structure de gestion et processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recherche ministérielle (conseillers et collaborateurs en gestion du Group Dixon)</li> <li>- Accent mis sur les leçons apprises</li> </ul>
Évaluation sommative des AFPS de 2002; cadre d'évaluation révisé (ne peut être consultée)	Cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Révision et mise à jour du cadre d'évaluation 97-613</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils et vérification Canada</li> </ul>
2002-640 Évaluation de l'initiative des autres formes de prestation de services	Évaluation sommative	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence</li> <li>- Conception et réalisation du programme</li> <li>- Réussite</li> <li>- Rentabilité</li> <li>- Solutions de rechange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseils et vérification Canada</li> <li>- Réponse à la décision du CT</li> <li>- Étude exhaustive avec conclusions positives</li> </ul>
2004-610 Cadre d'évaluation pour l'initiative et AFPS de la Direction générale des services immobiliers, le 26 mai 2005	Cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justification et pertinence</li> <li>- Conception et réalisation du programme</li> <li>- Réussite</li> <li>- Rentabilité et solutions de rechange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction générale de la vérification et de l'évaluation de TPSGC</li> <li>- Dans le cadre de l'initiative AFPS débutant le 1<sup>er</sup> avril 2005</li> <li>- Recommandation d'une évaluation provisoire et d'une évaluation finale</li> </ul>
2005-611 Rapport final, évaluation provisoire de l'initiative des nouveaux contrats AFPS des Services immobiliers, Phase I	Évaluation provisoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence</li> <li>- Conception et réalisation du programme</li> <li>- Réussite du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction générale de la vérification et de l'évaluation de TPSGC</li> </ul>

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

2006-603 Rapport final, évaluation provisoire de l'initiative des nouveaux contrats AFPS des Services immobiliers, Phase II	Évaluation provisoire	- Conception et réalisation du programme - Réussite	- Direction générale de la vérification et de l'évaluation de TPSGC
---	-----------------------	--	---

D'autres études qui ne sont pas directement rattachées aux objectifs de la présente évaluation, et qui ne sont ainsi pas passées en revue, sont énumérées ci-dessous :

- *Alternative Forms of Delivery at Real Property Services: A Report by the AFD Transition Task Force*, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, avril 1999.
- *Review of the Implementation of the Alternative Forms of Delivery for Property Management Services: Stakeholders' Perspectives*, Conseils et Vérification Canada, juin 2000.
- *Industry Trends and Practices in Outsourcing Realty Services*, David Patton, février 2001.
- Sondages sur la satisfaction de la clientèle.

### **Constatations particulières selon les éléments à évaluer**

Les études précitées couvraient les éléments à évaluer suivants :

- justification et pertinence;
- conception et réalisation du programme;
- réussite;
- rentabilité;
- solutions de rechange.

Les conclusions tirées de ces études sont présentées ci-dessous selon chaque élément évalué. Les constatations et les conclusions particulières liées au processus de passation des contrats ne sont pas incluses dans le présent document, puisque la conclusion générale démontrait que le processus était équitable et transparent.

### **Pertinence**

#### **AFPS 2005**

L'analyse du document appuie la constatation selon laquelle le projet de 2005 est pertinent et cohérent par rapport aux priorités ministérielles et gouvernementales (2005-611).

#### **AFPS 1998**

Étant donné l'intérêt continu du gouvernement fédéral concernant l'utilisation d'autres formes organisationnelles afin d'offrir des programmes et des services de façon plus efficace, et vu l'important soutien des intervenants à l'interne par rapport aux AFPS, la poursuite du projet est grandement justifiée (2002-640).

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

---

## **Conception et réalisation du programme**

### **AFPS 2005**

La conclusion globale est que la conception et la réalisation du programme et la réalisation de l'initiative de 2005 étaient bien planifiées et exhaustives.

Un ensemble exhaustif de mécanismes de surveillance sont en place afin de gérer les AFPS dans le contexte stratégique prévu. Ces mécanismes sont bien planifiés et exhaustifs. De la documentation mise à jour est disponible, le cas échéant (2005-611).

Les mécanismes ont été conçus afin d'assurer l'établissement de rapports sur le rendement cohérents. Peu de données sont accessibles pour le moment, car celles-ci n'ont pas encore toutes été saisies par le fournisseur de services dans le système de gestion des autres formes de prestation de services (SGAFPS). Des solutions de rechange, telles que des rapports imprimés et des rapports spéciaux, ont été élaborées et ont permis d'augmenter les communications et les réunions afin d'atteindre les résultats souhaités quant à la surveillance et la gérance adéquate (2005-611).

Les rôles et responsabilités des AFPS étaient bien planifiés, exhaustifs et ont été bien communiqués (2005-611).

L'évaluation des risques liés aux AFPS du nouveau projet était exhaustive. Les mécanismes et éléments sont en place; et ils ont été bien planifiés et communiqués. Les instruments de surveillance afin d'atténuer la non-conformité de l'entrepreneur et assurer la qualité des services, la santé et la sécurité, l'intégrité des biens et le respect des lois sont rigoureux (2005-611).

Les mécanismes d'assurance de la qualité et de mesure de la qualité liés aux AFPS sont étoffés et bien documentés. Le contrat accordé au nouveau fournisseur de services exige que le système de gestion de la qualité de ce dernier soit certifié ISO avec succès dans les deux années suivant la date de début du contrat. Les indicateurs de rendement clés et les mesures d'incitation au rendement de l'entrepreneur sont clairement définis. Les procédures d'exploitation uniformisées des activités de gestion de la qualité de la Direction générale des biens immobiliers sont complètes, ont été communiquées et ont été mises en œuvre avec succès. La mise à jour des procédures d'exploitation uniformisées est effectuée et des pratiques exemplaires sont en cours d'élaboration (2005-611).

Les systèmes d'assurance de la qualité et de mesure de la qualité en place dans le cadre du nouveau projet AFPS sont conformes aux politiques et pratiques de la Direction générale des biens immobiliers et sont liés aux objectifs et priorités des politiques du GC grâce aux procédures d'exploitation uniformisées de l'énoncé des travaux (2005-611).

### **AFPS 1998**

Malgré divers problèmes survenus en début de processus et de difficultés de croissance, la Direction générale des services immobiliers a constamment rajusté et rectifié sa démarche dans

## **2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**

### **Rapport final**

---

la gestion du contrat AFPS. L'énoncé des travaux, les exigences en matière de mesures du rendement et d'établissement de rapports connexes, ainsi que le contrôle du rendement ont tous été examinés et améliorés de façon substantielle, afin de suivre la maturation des AFPS (2002-640).

Nos constatations viennent corroborer le fait qu'il existe des contrôles suffisants afin d'empêcher le fournisseur de services d'augmenter ses dépenses liées au projet sans que celles-ci ne soient contrôlées. Les gestionnaires des immeubles et des installations pour les établissements non liés aux AFPS et les gestionnaires immobiliers pour les établissements liés aux AFPS doivent répertorier les besoins en matière d'entretien et de réparations des immeubles chaque année dans le Plan de gestion des immeubles ou dans du Plan annuel de gestion d'immeubles (2002-640).

Le rapport du Bureau du vérificateur général du Canada de 1999 a conclu que le processus d'invitation à soumissionner était ouvert, transparent et équitable, que les contrats étaient bien conçus et que le transfert à l'entrepreneur s'est bien déroulé.

### **Réussite**

#### **AFPS 2005**

Le rapport de surveillance de l'équité a conclu que le processus de passation des contrats était équitable et transparent (2005-611).

Nous avons conclu donc qu'en somme, il ne semblait pas y avoir d'enjeu suffisamment important pour compromettre l'efficacité de l'initiative du projet AFPS de 2005. Nous avons constaté que le cadre de gestion du rendement avait été mis en œuvre et qu'il fonctionnait tel que prévu. De plus, les niveaux élevés de satisfaction de la clientèle ont été atteints. En dernier lieu, la Direction générale des biens immobiliers a réussi à créer un environnement où les démarches de transformation peuvent être mises à l'essai et rectifiées, et ce, tout en veillant à ce que les occupants des installations fédérales ne soient pas touchés de façon négative (2006-603).

Nous avons remarqué que les systèmes d'information de gestion, tels que le système de gestion et le système de contrôle de la qualité pour les AFPS étaient mis en application de façon uniforme, et ce, pour tous les contrats. Les indicateurs de rendement ont fourni une nette description du niveau de service atteint et des mesures d'amélioration concrètes ont été prises au besoin. Les résultats indiquaient que les biens sont entretenus selon les Plans de gestion des immeubles, et que les résultats de prestation de services souhaités par le Ministère ont été atteints (2006-603).

#### **AFPS 1998**

Dans la mesure où le fournisseur de services exploite le programme d'entretien des installations, tous les éléments ciblés ont atteint et ils sont corroborés par des cotes d'indicateurs de rendement clés (2002-640).

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

---

Les indicateurs de rendement clés accusaient un certain retard sur les objectifs au cours des 18 premiers mois de la mise en œuvre. Toutefois, ils ont par la suite augmenté de façon radicale. Depuis, la Direction générale des services immobiliers a institutionnalisé des mesures de satisfaction des locataires en élaborant des techniques et des paramètres de sondage axés spécialement sur sa clientèle et ses activités. Elle a élargi cette fonction afin d'englober tous les biens non liés aux AFPS. Les données du Centre national d'appels de service jouent également un rôle dans la prise de décision stratégique. Dans l'ensemble, malgré un départ plutôt lent, les développements de la Direction générale des services immobiliers à l'égard de ce secteur ont dépassé les attentes fixées (2002-640).

Les dispositions appropriées ont été prises afin de respecter les langues officielles du Canada. Toutefois, la mesure du rendement pourrait être améliorée (2002-640).

Les priorités du gouvernement en matière de santé et sécurité, d'environnement et de développement durable semblent être dûment respectées dans le cadre du programme AFPS (2002-640).

Selon l'opinion générale, les AFPS sont une réussite sur toute la ligne. Il s'agit d'un projet évolutif que l'on peut qualifier de réussi puisqu'il a déjà atteint un grand nombre de ses objectifs et a permis d'établir une nouvelle façon efficace de mener les activités de la Direction générale des services immobiliers (2002-640).

## **Rentabilité**

### **AFPS 2005**

L'évaluation de l'initiative AFPS de 2005 ne traitait pas de cet enjeu.

### **AFPS 1998**

Notre analyse a déterminé que, selon une estimation raisonnable, les AFPS ont permis d'économiser environ 12 millions de dollars en 2001-2002 (l'année visée par l'analyse). En tenant compte des économies sur les coûts de personnel et les coûts d'exploitation, il est raisonnable de conclure que les économies enregistrées en 2001-2002 ont été réalisées en 1999-2000 et en 2000-2001.

En nous fondant sur des discussions tenues avec le personnel, ainsi que sur l'examen de documents, l'équipe Conseils et Vérification Canada estime que les données nécessaires afin de repérer tous les coûts connexes au programme AFPS et aux Programmes des biens immobiliers sont accessibles (2002-640).

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

---

**Solutions de rechange aux AFPS**

**AFPS 2005**

L'évaluation de l'initiative AFPS de 2005 ne traitait pas de cet enjeu.

**AFPS 1998**

Les AFPS ont soutenu à juste titre l'expansion de l'industrie, dans la mesure où leurs objectifs liés au bien collectif et aux impératifs gouvernementaux très importants lui ont permis de le faire (2002-640).

Étant donné le succès actuel et les améliorations permanentes apportées au modèle d'impartition AFPS, l'étude immédiate d'autres démarches n'est pas justifiée ni impérieuse (2002-640).

De façon générale, nous pouvons avancer que le projet AFPS s'est avéré pertinent, réussi, bien géré et rentable. Les sections de profil des rapports 2005-611 et 2006-603 indiquent que le contrat de 2005 sur l'initiative de gestion immobilière AFPS est amélioré par rapport au premier contrat.

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

---

**Annexe B : Documents consultés**

1. TPSGC, Bureau des engagements budgétaires – Engagement budgétaire, Gestion des stocks - *AFD Contract Savings – Certification Methodology & Methodology Process Overview*, le 27 juin 2006.
2. PricewaterhouseCoopers, note de service à M. Ron Lapensee, conseiller spécial, TPSGC, datée du 14 août 2006, proposition de PricewaterhouseCoopers dans le but de vérifier la méthodologie d'économie de coûts.
3. TPSGC, *Examen des autres formes de prestation de services (AFPS) Modèles d'économies – Nouveau contrat avec SNC Lavalin Profac inc.*, le 23 novembre 2006, préparé par PricewaterhouseCoopers.
4. PricewaterhouseCoopers, *Examen des autres formes de prestation de services (AFPS) Modèles d'économies – Nouveau contrat avec SNC Lavalin Profac inc.*, le 23 novembre 2006, ébauche de discussion.
5. Bureau des engagements budgétaires, Engagement budgétaire, Gestion des stocks – Rapports sur les économies liées au contrat AFPS envoyés par la Direction nationale des AFPS, le 28 juillet 2006.
6. TPSGC, Direction générale des biens immobiliers, Gestion des stocks – *AFD Contract Savings, Tracking of Cost-Avoidance for 2005/06 due to Cost/Fee Structure Adjustment*, le 21 novembre 2006.
7. TPSGC – Direction générale des biens immobiliers, Gestion des stocks – *AFD Contract Savings, Project Delivery Services, Tracking of Fee Savings for 2005/06*, le 8 décembre 2006.
8. Engagements budgétaires AFPS 2006-2007 – *Reduced Indirect Costs related to increased AFD Portfolio*, le 14 août 2007.
9. Engagements budgétaires AFPS 2006-2007 – *Cost/Fee Structure Adjustment*, ÉBAUCHE, le 14 novembre 2007.
10. Engagements budgétaires AFPS 2006-2007 – *PDS Optional Services*, le 4 septembre 2007.
11. Engagements budgétaires AFPS 2006-2007 – *AFD Management Costs*, le 10 septembre 2007.
12. Bureau des engagements budgétaires – Engagement budgétaire, *Inventory Management- AFD Contract Savings – Certification Methodology & Methodology Process Overview*, le 27 juin 2006.
13. PricewaterhouseCoopers, note de service à M. Ron Lapensee, conseiller spécial, TPSGC, datée du 14 août 2006, proposition de PwC dans le but de vérifier la méthodologie d'économie de coûts.
14. TPSGC, *Examen des autres formes de prestation de services (AFPS) Modèles d'économies – Nouveau contrat avec SNC Lavalin Profac inc.*, le 23 novembre 2006, préparé par PricewaterhouseCoopers.
15. PricewaterhouseCoopers, *Examen des autres formes de prestation de services (AFPS) Modèles d'économies – Nouveau contrat avec SNC Lavalin Profac inc.*, le 23 novembre 2006, ébauche de discussion.
16. TPSGC, *Cadre d'évaluation – AFPS de la gestion immobilière (97-613)*.
17. TPSGC, *Review of Minister's Accountability for ASD Contracting, (1999-643)*.

**2007-606 Évaluation ciblée de l'initiative des autres formes de prestation de services de 2005**  
**Rapport final**

---

18. Bureau du vérificateur général du Canada, Rapport du vérificateur général du Canada de septembre 1999, chapitre 18—Travaux publics et Services gouvernementaux Canada—autres formes de prestation de services : passation de contrat pour des services de gestion immobilière, 1999.
19. AFPS, *Program and Operational Review*, le 31 mai 2001.
20. AFPS, *Summative Evaluation Revised Evaluation Framework*, 2002. (ne peut être consulté).
21. TPSGC, *Évaluation de l'initiative des Autres formes de prestation des services*, (2002-640).
22. TPSGC, *Cadre d'évaluation de la nouvelle initiative des autres formes de prestation de services pour les Services immobiliers*, (2004-610) le 26 mai 2005.
23. TPSGC, Rapport final, *Évaluation provisoire de la nouvelle initiative des autres formes de prestation de services pour les Services immobiliers – phase 1* (2005-611).
24. TPSGC, Rapport final, *Évaluation provisoire de l'initiative AFPS de 2005 pour les Services immobiliers – phase 2*, (2006-603).
25. David Patton, *Study on Exercising the Option to Extend the AFD Contracts*, Corporate Research Group, le 9 mars 2007.