



Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.

Rapport final

2013-710

Examen ciblé des renouvellements de baux (moins de 2 000 m²u)

18 septembre 2014

Bureau de la vérification et de l'évaluation



TABLE DES MATIÈRES

POINTS SAILLANTS	1
INTRODUCTION	5
OBJECTIF DE L'EXAMEN CIBLÉ.....	8
ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ	9
OBSERVATIONS	9
CADRES DE GOUVERNANCE ET PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES ...	9
Des cadres de gouvernance sont établis dans les régions et fonctionnent comme prévu	9
Des processus de gestion des risques sont en place dans l'ensemble des régions	11
PROCESSUS DE CONTRÔLE	12
Des processus de contrôle sont en place, mais ils ne sont pas toujours respectés pour un des six principes (échancier)	12
Cinq premiers principes	13
Sixième principe	14
Manque d'uniformité dans un processus de la Politique	16
CONCLUSION.....	17
RÉPONSE DE LA GESTION	17
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION	18
À PROPOS DE L'EXAMEN CIBLÉ.....	19

POINTS SAILLANTS

Qu'avons-nous examiné?

- i. La Direction générale des biens immobiliers de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) est le centre d'expertise pour la prestation de services de gestion des locaux à bureau aux ministères et organismes fédéraux. En tant que gardien principal des édifices à bureau, la Direction générale des biens immobiliers assure la gérance et la gestion efficace de son portefeuille diversifié, ce qui comprend l'administration des baux.
- ii. Le portefeuille de locaux à bureaux de TPSGC est composé d'immeubles appartenant à l'État et d'immeubles loués. La souplesse offerte par l'utilisation d'une combinaison de locaux appartenant à l'État et de locaux loués contribue à atténuer les risques liés à l'évolution des besoins des clients et à la fluctuation des marchés immobiliers. Conformément à la *Politique de négociations directes pour l'acquisition par bail, et le renouvellement de baux* de la Direction générale des biens immobiliers, les directeurs généraux régionaux disposent du pouvoir délégué relatif à l'administration des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u (superficie utilisable¹) et, un chargé régional de projet, dispose du même pouvoir délégué pour une superficie inférieure à 1 000 m²u. Chaque région a un conseil de gestion des investissements qui supervise l'examen des investissements immobiliers prévus à la fois dans les locaux appartenant à l'État et les locaux loués.
- iii. Nous avons examiné le processus de renouvellement des baux existants² pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u afin d'évaluer la façon dont les risques associés aux renouvellements des baux sont gérés au moyen de processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle (p. ex. veiller à ce que le temps accordé aux négociations soit suffisant, à ce que des solutions de rechange existent si les négociations échouent et à ce que les besoins en locaux des clients soient comblés). Ce processus est guidé par six principes :
 - L'avantage financier pour l'État est démontrable.
 - L'avantage financier est démontré par un rapport d'analyse du marché.
 - L'immeuble de base répond à tous les standards de bâtiment de base ou y répondra à la date prescrite, sans coût supplémentaire pour l'État.
 - Les locaux répondent à un besoin continu d'un programme.
 - Le locateur a honoré toutes ses obligations prévues dans le bail existant.

¹ Superficie utilisable (m²u) : Espace que peut utiliser l'occupant pour aménager des environnements de travail productifs.

² Renouvellement des baux existants : Passation d'un nouveau bail permettant de demeurer dans une partie ou la totalité des locaux sans qu'il y ait interruption de l'occupation. Le recours à des locaux temporaires à des fins d'amélioration ou de réfection de l'aménagement des locaux loués ne constitue pas une interruption de l'occupation.

- Les négociations doivent être menées selon un échéancier précis de telle manière que TPSGC pourra mettre en œuvre des solutions de rechange si les négociations devaient échouer.

Pourquoi est-ce important?

- iv. En tant que gestionnaire d'un portefeuille immobilier des plus importants et des plus diversifiés réparti dans l'ensemble du pays, la Direction générale des biens immobiliers aide d'autres ministères et organismes fédéraux à remplir leur mandat en leur fournissant des locaux à bureaux abordables et propices à la productivité.
- v. Afin d'assurer la mise en place de solutions uniformes et pratiques (p. ex. renouvellement des baux existants, déménagement dans des immeubles existants appartenant à l'État, construction de nouveaux immeubles appartenant à l'État, nouveaux appels d'offres de location à bail), il est important que la Direction générale des biens immobiliers dispose d'un cadre d'investissement robuste et bien conçu qui est conforme aux règles, aux règlements et aux responsabilités déléguées applicables. Un tel cadre permet de s'assurer que des décisions d'investissement appropriées sont prises et respectent les objectifs de diligence raisonnable, d'optimisation des ressources, de rapidité et de transparence.
- vi. En 2012, le sous-ministre a demandé au Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) d'examiner le processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est supérieure à 2 000 m²u. L'examen a révélé que les processus de gouvernance et de contrôle en place étaient adéquats et fonctionnaient comme prévu.
- vii. Dans le cadre de l'examen de 2012, le BVE a déterminé que le processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est supérieure à 2 000 m²u représentait environ 20 % du volume réel des transactions liées à des baux effectuées par le Ministère, quoique représentant environ 70 % des paiements de loyer. En juin 2013, 1 579 des 1 930 baux du portefeuille de la Direction générale des biens immobiliers concernaient une superficie de moins de 2 000 m²u, ce qui représente 265 M\$ des 990 M\$ consacrés annuellement aux paiements des loyers. À la lumière de ces renseignements, l'examen ciblé du processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u a été intégré au Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques de 2013-2018.

Qu'avons-nous constaté?

- viii. Dans l'ensemble, nous avons constaté que le processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u comprenait des cadres de gouvernance et de gestion des risques bien conçus et mis en œuvre.
- ix. Nous avons également constaté que le processus de contrôle en place était compris et que des mesures de contrôle permettant d'assurer le respect des cinq premiers

principes mentionnés ci-dessus avaient été mises en œuvre. Cependant, les régions ne respectaient pas de manière uniforme les dates d'expiration des baux – une mesure de contrôle permettant d'assurer le respect du sixième principe.

- x. De plus, nous avons remarqué que le document de politique et l'une de ses annexes manquait d'uniformité concernant le processus à suivre pour les baux qui ne respectent pas un ou plusieurs des six principes de location et la nécessité de l'approbation ministérielle avant d'entamer les négociations.
- xi. Nous avons noté que les six régions (Atlantique, Québec, Secteur de la capitale nationale, Ontario, Ouest et Pacifique) avaient toutes formé des conseils de gestion des investissements pour superviser efficacement la prise de décisions appropriées en matière d'investissement et y contribuer. Nous avons conclu que les conseils étaient uniformes en ce qui concerne leurs mandats de même que la surveillance et l'orientation qu'ils assurent relativement au processus de renouvellement des baux.
- xii. Nous avons constaté que les régions ont identifié de façon uniforme les risques tout au long du processus de renouvellement des baux. Les risques sont identifiés dans le cadre de la phase de définition ou dans l'énoncé des besoins ainsi que dans le Rapport d'analyse des investissements (RAI). Ce dernier est un document officiel qui fait état des options d'investissement et des risques possibles associés à ces options.
- xiii. Nous avons remarqué que les six régions avaient en place des processus de contrôle pour les cinq premiers principes et qu'elles les respectaient. De plus, nous avons observé que l'une des mesures de contrôle relatives au sixième principe (délais pour la production du Rapport sur les activités de location planifiées [RALP]) sert de ligne directrice et comprend des dates prédéterminées auxquelles les activités clés du processus de renouvellement devraient être achevées. Nous avons également constaté que dans 23 cas sur 57, la date d'expiration du bail fixée lors de l'établissement des délais pour la production du RALP n'était pas respectée. En ne respectant pas la date limite du RALP et en n'allouant pas suffisamment de temps pour la mise en place de solutions de rechange si les négociations échouent, le Ministère risque de ne pas être dans la meilleure position pour négocier avec le locateur.
- xiv. Nous avons également observé un manque d'uniformité dans la Politique en ce qui a trait au processus à suivre pour les baux qui ne respectent pas un ou plusieurs des six principes. La Politique stipule que « chacun des baux existants à être renouvelés doivent être évalués en fonction des six principes [...]. Si un ou plusieurs des principes n'est pas/ne sont pas respecté(s), une approbation ministérielle est nécessaire afin de pouvoir procéder aux négociations directes. » Or, l'annexe C de la Politique, qui présente un diagramme du processus, n'indique pas que l'approbation ministérielle est une étape obligatoire du processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u. Tant que ce manque d'uniformité persiste, il y a un risque que la Politique soit mal interprétée ou qu'elle ne soit pas correctement mise en application.

Réponse de la gestion

La gestion a eu l'occasion d'examiner le Rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation, et elle était d'accord avec les conclusions et les recommandations de ce rapport. La gestion a également établi un Plan d'action de la gestion pour aborder ces recommandations.

Recommandations et plan d'action de la gestion

Recommandation 1 (priorité modérée) : Les directeurs généraux régionaux et le directeur général de la Gestion du portefeuille du Secteur de la capitale nationale (SCN) doivent veiller à ce que les dates d'expiration des baux soient révisées, mises à jour, surveillées de façon périodique et respectées.

Plan d'action de la gestion 1.1 : Les régions réaliseront un examen des processus opérationnels et mettront en œuvre les changements nécessaires afin de veiller à ce que les dates cibles de planification du RALP soient respectées pour tous les baux et d'assurer la conformité aux six principes.

Plan d'action de la gestion 1.2 : Le champion du RALP de chaque région examinera tous les baux (d'une superficie inférieure et supérieure à 2 000 m²u) afin de veiller à ce que tous les renseignements figurant dans le RALP soient continuellement mis à jour.

Plan d'action de la gestion 1.3 : Passer en revue les échéanciers de planification du RALP avec chaque région afin de veiller à ce qu'ils tiennent compte des échéanciers relatifs au processus actuel et d'apporter les changements requis dans le RALP du WinFIS et le RALP de NOVUS.

Recommandation 2 (priorité modérée) : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers devrait s'assurer que la *Politique de négociations directes pour l'acquisition par bail, et le renouvellement de baux* et l'annexe C de cette politique (Processus d'approbation de la Direction générale des biens immobiliers de TPSGC) sont uniformes en ce qui concerne le processus à suivre pour les renouvellements de baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u qui ne respectent pas un ou plusieurs des six principes.

Plan d'action de la gestion 2.1 : Modifier la *Politique en matière de négociations directes visant le renouvellement de baux et l'acquisition de locaux au moyen de baux* et l'ANNEXE C de cette politique afin d'éliminer les incohérences en ce qui concerne le processus à suivre pour les renouvellements de baux pour les locaux dont la superficie à 2 000 m²u et supérieur ou égale à 2 000m²u. Cette mesure permettra d'éliminer le risque d'erreurs d'interprétation et de mauvaise application de la Politique.

INTRODUCTION

1. La présente mission faisait partie du Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2013-2018 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).
2. La Direction générale des biens immobiliers a pour mandat de fournir aux ministères et organismes fédéraux des milieux de travail abordables et propices à la productivité. En tant que gestionnaire de l'un des portefeuilles immobiliers les plus importants au pays, la Direction générale des biens immobiliers fournit des locaux à bureau et des services immobiliers aux ministères et organismes fédéraux, verse des paiements en remplacement d'impôts pour leur compte et gère l'acquisition, la construction, la location et l'aliénation de locaux à bureaux et d'autres biens immobiliers.
3. TPSGC fournit des locaux à 109 ministères et organismes en leur offrant une gamme d'options dont l'acquisition d'immeubles et la gestion de baux visant des locaux à bureaux d'une superficie de plus de 3,5 millions de m² répartis dans toutes les régions du Canada. Le portefeuille du Ministère est réparti dans plus de 1 800 emplacements au Canada, dont 331 immeubles appartenant à l'État, plus de 1 900 immeubles loués dans 1 455 emplacements et 9 immeubles obtenus par bail-achat. Le portefeuille de locaux de TPSGC totalise près de 7 400 000 mètres carrés (m²), dont 3 500 000 m² (47 %) dans des immeubles appartenant à l'État, 3 500 000 m² (48 %) dans des immeubles loués et 400 000 m² (5 %) dans des immeubles obtenus par bail-achat. Le tableau suivant décrit la totalité du portefeuille de biens immobiliers³ de TPSGC, composé d'installations à bureaux et autres types d'installations (p.ex. entrepôts, centres de formation).

**Tableau 1
Portefeuille de la Direction générale des biens immobiliers 2012-2013**

Type de propriété	Données	Pacifique	Ouest	Ontario	SCN	Québec	Atlantique	Total
Appartenant à l'État	Nombre d'immeubles	37	38	44	103	36	73	331
	Superficie (m ²)	256 193	222 212	350 186	2 059 753	283 813	286 134	3 458 292
	% du total	3,5	3,0	4,7	27,9	3,8	3,9	46,9
Location	Nombre d'emplacements	202	261	255	237	203	297	1 455
	Superficie (m ²)	272 755	489 511	486 264	1 690 062	296 267	288 556	3 523 414
	% du total	3,7	6,6	6,6	22,9	4,0	3,9	47,7
Bail-achat	Nombre d'immeubles	1	0	2	4	2	0	9
	Superficie (m ²)	25 524	0	12 926	288 165	70 746	0	397 360

³ Rapport de la Direction générale des biens immobiliers 2012-2013 « Notre portefeuille – Notre histoire »

**2013-710 Examen ciblé des renouvellements de baux (superficie de moins de 2 000 m²u)
Rapport final**

	% of total	0.3	0	0.2	3.9	1.0	0.0	5.4
Total	Nombre d'immeubles	240	299	301	344	241	370	1,795
	Superficie (m ²)	554 472	711 724	849 376	4 037 980	650 825	574 690	7 379 066
	% du total	7,5	9,6	11,5	54,7	8,8	7,8	100

4. La *Politique sur la gestion des biens immobiliers* du Conseil du Trésor fournit une orientation qui aide les organismes fédéraux à assurer une gestion des biens immobiliers qui soit durable et responsable sur le plan financier. Elle indique que les administrateurs généraux doivent s'assurer que les décisions immobilières représentent la meilleure valeur pour l'État et qu'elles sont fondées sur des critères financiers et des critères de programme prédéterminés.

5. Conformément à l'orientation de la politique du Conseil du Trésor, la *Politique de négociations directes pour l'acquisition par bail, et le renouvellement de baux* énonce les mesures de contrôle et les processus à respecter dans le cadre du processus de renouvellement des baux. Tous les renouvellements de baux, peu importe la taille des locaux, doivent être évalués en fonction des six principes suivants :
 - L'avantage financier pour l'État est démontrable.
 - L'avantage financier est démontré par un rapport d'analyse du marché.
 - L'immeuble de base répond à tous les standards de bâtiment de base ou y répondra à la date prescrite, sans coût supplémentaire pour l'État.
 - Les locaux répondent à un besoin continu d'un programme.
 - Le locateur a honoré toutes ses obligations prévues dans le bail existant.
 - Les négociations seront menées selon un échéancier précis de telle manière que TPSGC pourra mettre en œuvre des solutions de rechange si les négociations devaient échouer.

6. De 1997 à 2010, l'approbation ministérielle était requise pour exercer les renouvellements des baux. En 2010, le Ministère a proposé un processus rationalisé que le Ministre a approuvé. Ainsi, le sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers détient maintenant le pouvoir délégué relatif aux approbations des renouvellements de baux dans les cas où les six principes sont respectés et que le montant total ne dépasse pas les pouvoirs délégués des sous-ministres adjoints (approbation de projets de location de plus de 20 M\$ et une évaluation de la complexité et des risques du projet de niveau 1 ou 2).

7. En 2012, afin de confirmer le processus rationalisé, le sous-ministre de TPSGC a demandé au Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) d'examiner les négociations directes associées au renouvellement de baux pour les locaux dont la superficie est supérieure à 2 000 m²u. L'examen de 2012 a révélé que les dossiers de la Direction générale des biens immobiliers comprenaient les documents justificatifs adéquats pour étayer son affirmation selon laquelle les six principes avaient été respectés. Le BVE a également déterminé que la structure de gouvernance mise en place par la Direction générale des biens immobiliers concernant le processus de

renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est supérieure à 2 000 m²u était appropriée et fonctionnait comme prévu.

8. L'examen des dossiers effectué par le BVE en 2012 ne couvrait pas le processus de renouvellement des baux pour les locaux loués dont la superficie était inférieure à 2 000 m²u. En date du 13 juin 2013, 1 579 des 1 930 baux concernaient une superficie de moins de 2 000 m²u, ce qui représente 266 M\$ des 990 M\$ consacrés annuellement aux paiements des loyers. À la lumière de ces renseignements, l'examen ciblé du processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u a été intégré au Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2013-2018.
9. Le tableau 2 indique les rôles et les responsabilités des principaux intervenants à l'échelle nationale et régionale en ce qui a trait au processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u.

Tableau 2
Rôles et responsabilités des intervenants dans le processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u

Rôles	Responsabilités
Directeur général, Gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la conformité nationale de la <i>Politique de négociations directes pour l'acquisition par bail, et le renouvellement de baux</i>. • Élaborer des documents connexes à la Politique.
Directeurs généraux régionaux Directeur général, Secteur de la gestion du portefeuille du Secteur de la capitale nationale	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer la conformité de la Politique dans les régions et dans le secteur de la capitale nationale. • Donner l'approbation d'entamer des négociations directes avec un locateur potentiel en ce qui concerne le renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est supérieure à 1 000 m²u et inférieure ou égale à 2 000 m²u qui respectent les six principes (décrits à la page précédente).
Directeur, Gestion du portefeuille national de la Gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers	<ul style="list-style-type: none"> • Donner des conseils stratégiques au personnel régional quant à l'interprétation de la Politique.
Directeur, Gestion nationale des services immobiliers, de la Gestion des locaux, du	<ul style="list-style-type: none"> • Guider le personnel régional (conseiller des Services aux clients) en ce qui a trait à la mise en œuvre de la Politique au niveau

portefeuille et des services immobiliers	opérationnel.
Chargé régional de projet	<ul style="list-style-type: none">• Donner l'approbation d'entamer des négociations directes avec un locateur potentiel pour le renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure ou égale à 1 000 m²u qui respectent les six principes.
Conseils de gestion des investissements régionaux	<ul style="list-style-type: none">• Examiner les projets et formuler des recommandations relatives à leur approbation.• Assurer la surveillance du développement et de la gestion des biens immobiliers dans chaque région.

OBJECTIF DE L'EXAMEN CIBLÉ

10. Le présent examen ciblé visait à déterminer si les risques associés au processus de renouvellement des baux de la Direction générale des biens immobiliers pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u étaient gérés au moyen de processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle (p. ex. veiller à ce que le temps accordé aux négociations soit suffisant, à ce que des solutions de rechange existent si les négociations échouent, et à ce que les besoins en locaux des clients soient comblés).
11. Le renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u constitue une petite portion spécifique des acquisitions par bail⁴ qu'effectue la Direction générale des biens immobiliers. Compte tenu de la portée restreinte et ciblée de l'examen (renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u), on a décidé de l'identifier comme étant un « examen ciblé ».
12. Une vérification fournit un niveau d'assurance élevé, mais non absolu, en concevant des procédés, notamment l'inspection, l'observation, les demandes d'information, les demandes de confirmation, le contrôle arithmétique, la réexécution et les procédures analytiques, on réduit à un niveau inférieur le risque de tirer une conclusion inappropriée selon la procédure de vérification utilisée. Un examen fournit un niveau d'assurance modéré, en concevant des procédés, qui se limitent normalement aux demandes de renseignements, à l'analyse et à la discussion, qui réduisent à un niveau modéré le risque de tirer une conclusion inappropriée selon la procédure d'examen utilisée. Ce risque est réduit à un niveau modéré lorsque les éléments probants réunis nous permettent de conclure que le sujet est plausible dans les circonstances.

⁴ Acquisition : Transaction dont le résultat est l'ajout de biens immobiliers au parc immobilier fédéral, par achat, location (incluant le renouvellement d'un bail), échange, don, servitude, expropriation, transfert de la gestion d'un bien immobilier ou de tous autres moyens.

13. L'examen comprenait les six régions : Atlantique, Québec, Secteur de la capitale nationale, Ontario, Ouest et Pacifique. Pendant la phase d'examen, nous avons passé en revue les cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle des régions. Nous avons également prélevé, par échantillonnage discrétionnaire, 57 dossiers de renouvellement de baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u pour s'assurer du respect des six principes de location. L'échantillon sélectionné comprenait 10 dossiers pour chaque région, à l'exception de la Région de l'Ouest qui n'avait effectué que 7 renouvellements de baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u pendant la période visée par l'examen. Les dossiers de renouvellement de baux examinés (moins de 2 000 m²u) couvraient la période d'avril 2012 à juin 2013.
14. La section « À propos de l'examen ciblé » qui se trouve à la fin du présent rapport comporte de plus amples renseignements sur l'objectif, l'étendue et la méthode ainsi que les critères de l'examen ciblé.

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

15. L'examen ciblé est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.
16. Des procédures d'examen suffisantes et pertinentes ont été suivies, et des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude des constatations et des conclusions présentées dans ce rapport, et fournir une assurance de niveau d'examen. Les constatations et les conclusions s'appuient sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors et des critères préétablis qui ont été acceptés par la direction. Les constatations et les conclusions ne s'appliquent qu'à l'entité examinée, pour l'étendue et la période visées par l'examen ciblé.

OBSERVATIONS

CADRES DE GOUVERNANCE ET PROCESSUS DE GESTION DES RISQUES

Des cadres de gouvernance sont établis dans les régions et fonctionnent comme prévu

17. La gouvernance est une combinaison de processus et de structures mis en place par la direction, afin d'informer, de diriger, de gérer, de soutenir et de surveiller les activités en vue d'assurer l'atteinte efficace de leurs objectifs. Lorsque l'on parle du processus de renouvellement des baux, la gouvernance comprend la mise en place de processus et de structures visant à garantir la satisfaction des clients et l'optimisation des ressources.

18. Un cadre de gouvernance robuste permet d'assurer que les bonnes décisions sont prises en matière de renouvellement de baux et qu'elles respectent les objectifs de diligence raisonnable, d'optimisation des ressources, de rapidité et de transparence. Compte tenu du marché immobilier en constante évolution, il est important de mettre en place une structure de gouvernance qui permet de superviser les décisions d'investissement et de prendre des décisions éclairées tenant compte des conditions du marché, des exigences des clients ainsi que des plans et des priorités du gouvernement.
19. Étant donné que le processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u est un processus régional, nous nous attendions à ce que chaque région ait une structure de gouvernance en place pour veiller à ce que de saines pratiques de gestion soient appliquées et à ce que des décisions appropriées relatives au processus de renouvellement des baux soient prises.
20. Nous avons constaté que les six régions disposaient de cadres de gouvernance en place pour veiller à ce que des décisions d'investissement appropriées soient prises. Les cadres régionaux réunissent des conseils de gestion des investissements et des équipes stratégiques composées de membres du personnel opérationnel. Les cadres de gouvernance mis en place par les régions étaient uniformes sur le plan de la surveillance et de l'orientation globales qu'ils assurent par rapport au processus de renouvellement des baux.
21. Nous avons constaté que les conseils de gestion des investissements établis dans les régions possédaient des mandats dans lesquels on avait fixé des exigences minimales pour les baux (c.-à-d. montant en dollars, taille et durée du bail), lesquelles devaient être respectées pour qu'un bail leur soit présenté. Bien que nous ayons découvert de légères nuances au sein des régions en ce qui concerne les seuils, nous avons constaté que l'appartenance des membres (participation de la haute direction), les mandats et la surveillance exercée par les conseils étaient uniformes. Le principal document présenté aux conseils de gestion des investissements régionaux est le Rapport d'analyse des investissements (RAI), qui est élaboré dans le but de définir la démarche privilégiée et les risques qui y sont associés.
22. Le RAI permet aux conseils de gestion des investissements régionaux de formuler des recommandations et, à la haute direction, de prendre des décisions éclairées sur les mesures à prendre à l'avenir. Son approbation est la confirmation que la solution d'investissement recommandée est acceptée. Le RAI est examiné par les conseils de gestion des investissements régionaux afin d'en assurer l'exactitude et de veiller à que l'approche recommandée ait tenu compte des facteurs internes et externes.
23. Nous avons également constaté que certaines régions avaient formé des sous-comités qui ont examiné et validé les propositions d'investissement avant qu'elles soient présentées aux conseils de gestion des investissements régionaux. Les sous-comités ont fourni une orientation stratégique et fonctionnelle aux chargés de projet régionaux responsables de l'approbation de projet et ont également agi à titre d'organismes de recommandation à l'égard des décisions d'investissement au-delà d'un certain seuil,

mais sous les seuils requis pour passer à l'étape de la présentation devant les conseils de gestion des investissements régionaux.

24. Nous avons constaté qu'un processus d'examen uniforme était en place et appliqué dans l'ensemble des régions pour les baux qui n'ont pas été présentés à un sous-comité ou à un conseil de gestion des investissements régionaux. Ce processus d'examen a atténué les risques liés aux dossiers de renouvellement de baux qui n'ont été présentés à aucune forme de comité. Le processus comprenait des équipes stratégiques composées de membres du personnel opérationnel (conseillers des Services aux clients, agent de location, analystes des Services propriétaire investisseur) qui examinent le RAI avant de l'envoyer au détenteur des pouvoirs délégués pour assurer que l'option d'investissement proposée est adéquate et complète et que les risques connexes ont été pris en compte.
25. Nous avons également constaté que les rôles et les responsabilités des principaux intervenants qui participent au processus étaient consignés dans le mandat des conseils de gestion des investissements régionaux et la *Politique de négociations directes pour l'acquisition par bail, et le renouvellement de baux*. En s'appuyant sur notre examen des dossiers, sur les réponses à notre questionnaire et nos entretiens avec les représentants régionaux, il était évident que ces rôles et responsabilités étaient compris et exercés de manière uniforme. La Politique et les cadres de références régionaux fournissent une base solide pour une structure de gouvernance qui permet de garantir l'exécution efficace du programme.
26. Dans l'ensemble, les cadres de gouvernance régionaux qui ont été mis en place sont adéquats et fonctionnent comme prévu. Les rôles et les responsabilités des principaux intervenants sont consignés et compris, ce qui crée un processus uniforme et efficace.

Des processus de gestion des risques sont en place dans l'ensemble des régions

27. La gestion des risques est une approche systématique qui vise à répertorier, à évaluer et à gérer les risques. Cette approche comprend l'identification et la mise en place de stratégies d'atténuation des risques. Un cadre de gestion des risques bien défini permet de veiller à ce que des processus appropriés soient constamment appliqués, ce qui est essentiel lorsqu'on parle du processus de renouvellement des baux étant donné que chaque renouvellement de bail comporte ses propres risques liés au marché. Un processus de gestion des risques correctement appliqué permettra de réduire la probabilité que des problèmes imprévus nuisent au processus de renouvellement des baux.
28. Nous nous attendions à ce que les régions aient un cadre de gestion des risques en place pour atténuer les risques associés au processus de renouvellement des baux. Étant donné que la nature des risques associés au processus de renouvellement des baux est similaire à travers les régions, nous nous attendions à voir en place des processus d'identification et d'atténuation uniformes.

29. Nous avons constaté que le cadre de gestion des risques employé dans chaque région était uniforme sur le plan de l'identification et de l'atténuation des risques, et de la réponse aux risques. Les régions identifient systématiquement les risques au cours de la phase de définition du renouvellement de bail par l'intermédiaire de l'énoncé des besoins et du RAI, lequel tient compte des options en matière d'investissement et des risques éventuels connexes. Le fait d'identifier les risques dans le RAI a permis aux conseils de gestion des investissements régionaux et aux équipes stratégiques composées de membres du personnel opérationnel de formuler des recommandations et à la haute direction, de prendre des décisions éclairées sur les mesures à prendre à l'avenir, adaptées au niveau de risque connexe.
30. Nous avons constaté que le Rapport sur les activités de location planifiées (RALP) est le principal outil utilisé par toutes les régions pour assurer le suivi des baux et établir des rapports sur les projets de location. Le RALP se fonde sur la superficie locative et la date d'expiration du bail pour créer un échéancier indiquant à la direction le moment auquel les principales activités de renouvellement de bail devraient être réalisées. Ces échéanciers sont surveillés et utilisés pour identifier les risques liés aux baux (c.-à-d. les baux à risque d'être en retard), de manière à assurer un suivi adéquat et à tenir la haute direction bien informée de la situation. Voici d'autres risques éventuels qui sont évalués dans le RALP : difficultés lors de négociations précédentes avec un locateur, modification des exigences d'un client (réduction ou augmentation du nombre d'employés) et faibles taux d'inoccupation.
31. Les cadres de gestion des risques utilisés dans les régions fournissent une méthode systématique servant à identifier, à analyser et à évaluer les risques ainsi qu'à mettre en œuvre les décisions, ce qui permet d'atténuer les principaux risques associés au processus de renouvellement des baux.

PROCESSUS DE CONTRÔLE

Des processus de contrôle sont en place, mais ils ne sont pas toujours respectés pour un des six principes (échéancier)

32. Un contrôle s'entend de toute mesure prise par la direction ou d'autres parties afin de gérer les risques et d'accroître la probabilité que les objectifs fixés soient atteints. Dans le cadre des renouvellements de baux, les objectifs fixés comprennent l'obtention de locaux adéquats et économiques pour les clients qui respectent ou continuent de respecter leur besoin actuel de locaux. Afin de contribuer à l'atteinte de ces objectifs, des contrôles internes doivent être en place, car ils représentent des mesures intégrées aux processus en vue de gérer les risques et d'assurer la conformité avec les exigences.
33. Nous nous attendions à ce que les régions aient des processus de contrôle documentés en place pour gérer les risques associés au processus de renouvellement des baux. Nous nous attendions aussi à ce qu'une analyse soit réalisée à l'égard des renseignements financiers et non financiers pour que la direction dispose de

renseignements pertinents. De plus, nous nous attendions à ce que ces renseignements soient utilisés par la direction pour prendre des décisions d'investissement éclairée, et à ce que la direction prenne ces décisions en temps opportun. Par ailleurs, nous nous attendions à ce que la Direction générale des biens immobiliers examine les conditions sous-jacentes aux contrôles clés pour veiller à ce qu'elles demeurent pertinentes et adéquates.

34. Nous avons constaté que les régions ont en place un processus de contrôle documenté pour faciliter l'atténuation des principaux risques liés au processus de renouvellement. Nous avons également constaté que les régions ont en place un processus d'examen des RAI leur permettant de veiller à ce que tous les facteurs internes et externes soient pris en compte dans les options en matière d'investissement, et que les régions respectent les six principes de la location établis dans la *Politique de négociations directes pour l'acquisition par bail, et le renouvellement de baux*.

- L'avantage financier pour l'État est démontrable.
- L'avantage financier est démontré par un rapport d'analyse du marché.
- L'immeuble de base répond à tous les standards de bâtiment de base ou y répondra à la date prescrite, sans coût supplémentaire pour l'État.
- Les locaux répondent à un besoin continu d'un programme.
- Le locateur a honoré toutes ses obligations prévues dans le bail existant.
- Les négociations seront menées selon un échéancier précis de telle manière que TPSGC pourra mettre en œuvre des solutions de rechange si les négociations devaient échouer.

Cinq premiers principes

35. Dans le cadre de notre examen de 57 dossiers de renouvellement de baux, nous avons constaté que toutes les régions respectaient les cinq premiers principes de location susmentionnés. Nous avons également constaté que les RAI comprenaient une analyse financière prenant en considération la totalité des coûts pour le gouvernement fédéral que représentait chaque option de location identifiée ainsi que la démonstration de l'avantage financier pour l'État. De plus, nous avons constaté que, dans le cadre de l'analyse financière, un rapport d'analyse du marché a été produit, lequel faisait la synthèse de données pertinentes sur le marché immobilier commercial local et déterminait si les taux de location proposés étaient adéquats en établissant une fourchette de taux acceptable.

36. Nous avons constaté que le RAI permettait d'identifier si l'immeuble de base⁵ répondait à toutes les normes applicables (éléments de finition, services et équipement) qui incombent au locateur et sont incluses dans le taux de location. Nous

⁵ Immeuble de base : Enveloppe du bâtiment, dont les planchers finis, les murs extérieurs, les cloisons séparatrices et le noyau central intérieur, les plafonds finis avec l'éclairage et les autres systèmes de bâtiment, conformément à la fonction prévue et à l'utilisation générale planifiée de l'immeuble. Dans le cas des locaux à bureaux, par exemple, le bâtiment de base comprendrait en plus les couvre-fenêtres des murs extérieurs et les panneaux indicateurs principaux.

avons aussi constaté qu'on avait déterminé que les locaux étaient toujours nécessaires et qu'on avait effectué un exercice de validation afin de s'assurer qu'ils répondaient toujours aux exigences opérationnelles du client. Il était également évident, selon l'examen des dossiers, que le rendement antérieur des locataires (niveau de service) a été pris en considération avant le renouvellement d'un contrat de location.

Sixième principe

37. Les régions ont mis en place des mesures de contrôle pour assurer qu'elles demeurent en conformité avec le sixième principe de location « les négociations seront menées selon un échéancier précis ». Nous avons constaté que les régions ont établi des délais pour la production du RALP qui servent de lignes directrices. Il s'agit de dates prédéterminées auxquelles les activités clés (p. ex. date de début du RAI, date d'achèvement du RAI, date d'expiration du bail) du processus de renouvellement devraient être achevées. La dernière de ces dates est la date d'expiration du bail, qui est définie comme la date, avant la fin du bail (y compris les options), à laquelle toutes les approbations de location requises doivent être obtenues afin que l'agent de location puisse commencer les négociations avec le locateur. Le fait de veiller à ce qu'il y ait suffisamment de temps permet de placer le Ministère dans une meilleure position de négociation avec le locateur puisque suffisamment de temps aura été alloué pour la mise en œuvre de solutions de rechange (acquérir de nouveaux locaux loués) si les négociations échouent.
38. Nous avons constaté que la majorité des régions avaient établi des dates d'expiration de bail semblables, à l'exception de la Région de l'Ouest. Par exemple, toutes les régions, à l'exception de la Région de l'Ouest, ont fixé à 9 mois la date d'expiration pour les baux entre 0 et 499,9 m²u, tandis que la Région de l'Ouest l'a fixée à 16 mois. Pour les baux entre 500 m²L et 1 999,9 m²u, toutes les régions, à l'exception de la Région de l'Ouest, se donnent 12 mois, tandis que la Région de l'Ouest se donne 24 mois. La raison pour laquelle la Région de l'Ouest se donne plus de temps est que, lorsque les délais pour la production du RALP ont été établis en 2004-2005, les marchés de Calgary, Edmonton et Saskatoon avaient un faible taux d'inoccupation et, par rapport à d'autres marchés, il était plus difficile d'y obtenir des locaux. Étant donné que le RALP ne permet qu'un calendrier par région et que certains marchés de la Région de l'Ouest fluctuent, la Région de l'Ouest a décidé de laisser ce temps additionnel dans son calendrier.
39. Bien que les régions aient établi les délais pour la production du RALP de façon à s'assurer que les baux respectent leur échéancier, l'examen de notre échantillon discrétionnaire⁶ de 57 dossiers de renouvellement des baux (superficie des locaux inférieure à 2 000 m²u) entre avril 2012 et juin 2013 (inclusivement) a révélé que, dans 23 cas sur 57, la date d'expiration du bail cible indiquée dans le RALP n'était pas respectée. Le non-respect de la date d'expiration du bail n'est pas nécessairement gage que le sixième principe n'est pas respecté parce qu'il est encore possible qu'on dispose

⁶ Remarque : Nous avons demandé 10 dossiers à chaque région. Toutefois, la Région de l'Ouest n'avait que 7 renouvellements de baux existants (< 2 000 m²u) pour la période sur laquelle portait l'examen.

de solutions de rechange si les négociations échouent (déménagement du locataire dans un espace vacant appartenant à l'État ou issu du répertoire des immeubles loués). Il y aura non-conformité lorsqu'aucune solution de rechange n'a été identifiée et que les négociations avec le propriétaire actuel des locaux loués ont échouées. Cela pourrait obliger le Ministère à conclure un bail à un prix exorbitant ou il pourrait ne pas trouver de locaux adéquats pour répondre aux besoins opérationnels (p. ex. emplacement, accessibilité, dimensions, etc.) du client.

40. Le tableau 3 présente une répartition, par région, des baux entre 0 et 499,9 m²u qui ont dépassé leur date d'expiration, et depuis combien de mois la date d'expiration a été dépassée.

Tableau 3
Dates d'expiration des baux pour les locaux dont la superficie est comprise entre 0 et 499,9 m²u

Région	N ^{bre} de mois écoulés depuis l'expiration du bail						Nombre total d'occurrences
	Date d'expiration du bail	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 et plus	
Atlantique	9 mois				2		2
Québec	9 mois		2				2
SCN	9 mois	1	2		1		4
Ontario	9 mois						0
Ouest	16 mois	1	1	1			3
Pacifique	9 mois			2			2

41. Le tableau 4 présente une répartition, par région, des baux entre 500 et 1 999,99 m²u qui ont dépassé leur date d'expiration, et depuis combien de mois la date d'expiration a été dépassée.

Tableau 4
Dates d'expiration des baux pour les locaux dont la superficie est comprise entre 500 et 1 999,9 m²u

Région	N ^{bre} de mois écoulés depuis l'expiration du bail						Nombre total d'occurrences
	Date d'expiration du bail	1 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 et plus	
Atlantique	12 mois			1			1
Québec	12 mois			1		1	2
SCN	12 mois		1				1
Ontario	12 mois				1		1
Ouest	24 mois				1	1	2
Pacifique	12 mois	1		1		1	3

42. Dans les tableaux 2 et 3, les cas où un ou deux mois s'étaient écoulés depuis l'expiration des baux présentaient moins de risques de non-conformité au sixième principe que ceux dont l'expiration était dépassée de trois mois ou plus.
43. Des 23 dossiers où les dates d'expiration avaient été dépassées, nous avons constaté que deux d'entre eux ne respectaient pas le sixième principe. Tous deux se trouvaient dans la Région du Pacifique et, dans les deux cas, la responsabilité de répondre aux besoins de locaux des clients avait été confiée à cette région dans le cadre d'une entente provinciale. Comme il a été difficile d'obtenir les approbations du client, cette situation a entraîné des retards importants. Ces retards ont finalement nui à la capacité de TPSGC à respecter le sixième principe.
44. Bien qu'aucun de ces deux baux ne respectait le sixième principe, nous avons conclu que les taux de location convenus avec le locateur correspondaient à la fourchette de taux du marché figurant dans les rapports d'analyse du marché et les rapports d'études du marché, qui avaient été établis avant que les agents de location se voient confier le mandat d'entreprendre des négociations. Ces rapports sur le marché font partie du RAI et servent à déterminer les taux de location du marché applicables en fonction des estimations de coût fondées qui s'appuient sur les données du marché. Étant donné que les taux de location convenus demeuraient à l'intérieur de la fourchette susmentionnée, les risques concernant la capacité du Ministère à optimiser les ressources s'en trouvaient réduits.
45. Nous avons constaté que pour les 21 autres baux dont la date d'expiration n'avait pas été respectée, la valeur du bail renouvelé était également demeurée dans la fourchette de taux de location du marché indiqués dans le RAI. Bien que ces baux correspondent à la fourchette de loyers du marché, le non respect de la date d'expiration des baux causerait le raccourcissement de la période de négociation, ce qui pourrait avoir des répercussions négatives sur la capacité du Ministère d'obtenir le meilleur rapport qualité-prix tout en répondant aux besoins opérationnels du client.

Manque d'uniformité dans un processus de la Politique

46. La Région du Pacifique et la Gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers nous ont indiqué que, puisque la superficie des deux baux qui ne respectaient pas le sixième principe était inférieure à 2 000 m²u, l'approbation ministérielle n'était pas requise pour entamer les négociations. Cette affirmation semble toutefois non conforme à la *Politique de négociations directes pour l'acquisition par bail, et le renouvellement de baux*, car selon cette dernière, « Si un ou plusieurs des principes n'est pas/ne sont pas respecté(s), une approbation ministérielle est nécessaire afin de pouvoir procéder aux négociations directes. » Cependant, nous avons remarqué que, d'après le diagramme des processus figurant dans l'annexe C de la Politique, l'approbation ministérielle est une étape obligatoire uniquement pour les baux pour les locaux dont la superficie est supérieure à 2 000 m²u qui ne respectent pas au moins un des six principes. La Gestion des locaux, du portefeuille et des services immobiliers, qui est responsable d'assurer le respect de la Politique à l'échelle

nationale, nous a indiqué que les régions ont été informées que l'approbation ministérielle n'était requise que pour les baux pour les locaux dont la superficie est supérieure à 2 000 m²u qui ne respectaient pas au moins un des six principes de location clés. Ce manque d'uniformité dans la Politique en soi peut entraîner le risque que la Politique soit mal interprétée ou mise en application, ou qu'elle ne soit éventuellement pas respectée, car elle porte sur l'approbation de procéder à des négociations lorsqu'un ou plusieurs des six principes n'est pas respecté.

47. Les processus de contrôle en place qui régissent le processus de renouvellement des baux sont conçus de manière à atténuer les risques. Les 5 premiers principes étaient respectés dans l'ensemble des 57 dossiers examinés. Toutefois, les régions n'ont pas respecté assidûment la date d'expiration des baux dans le cas de 23 dossiers, ce qui risque de désavantager le Ministère lorsque viendra le temps de négocier avec le locateur et d'optimiser les ressources. Quoique les taux des baux renouvelés qui ont été examinés se situent dans la fourchette de taux de location, il n'en demeure pas moins que les dates d'expiration du RALP n'ont pas été respectées. La pratique selon laquelle les dates d'expiration du RALP ne sont pas respectées présente un risque potentiel pour le Ministère. De plus, le manque d'uniformité dans la Politique en ce qui concerne le processus à suivre pour les baux lorsqu'un ou plusieurs des six principes de location n'est pas respecté pourrait entraîner une ambiguïté dans le processus ainsi que l'interprétation ou l'application inadéquate de la Politique.

CONCLUSION

48. Nous avons constaté que les six régions disposaient d'une structure de gouvernance permettant de veiller à ce que des décisions d'investissement appropriées soient prises. Nous avons également constaté que les régions avaient en place un processus permettant de cibler et de consigner de manière uniforme les risques associés à chaque bail au moyen du RAI, document préparé pour chaque renouvellement de bail.
49. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les risques associés au processus de renouvellement des baux pour des locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u étaient gérés convenablement à l'aide des cadres de gouvernance et de gestion des risques bien conçus et établis. Nous avons constaté qu'un processus de contrôle documenté était en place et qu'il était compris. De plus, des mesures de contrôle visant à assurer la conformité aux cinq premiers principes ont été mises en œuvre. Cependant, les régions ne respectaient pas toutes la date d'expiration des baux – une mesure de contrôle permettant d'assurer la conformité avec le sixième principe. Nous avons également remarqué un manque d'uniformité dans la Politique en ce qui a trait au processus de renouvellement de baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u et l'obligation d'obtenir l'approbation ministérielle lorsqu'un ou plusieurs des principes de location n'est pas respecté.

RÉPONSE DE LA GESTION

La gestion a eu l'occasion d'examiner le Rapport de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation, et elle était d'accord avec les conclusions et les recommandations de ce rapport. La gestion a également établi un Plan d'action de la gestion pour aborder ces recommandations.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA GESTION

Recommandation 1 (priorité modérée) : Les directeurs généraux régionaux et le directeur général de la Gestion du portefeuille du Secteur de la capitale nationale (SCN) doivent veiller à ce que les dates d'expiration des baux soient révisées, mises à jour, surveillées de façon périodique et respectées.

Plan d'action de la gestion 1.1 : Les régions réaliseront un examen des processus opérationnels et mettront en œuvre les changements nécessaires afin de veiller à ce que les dates cibles de planification du RALP pour tous les baux soient respectées et d'assurer la conformité aux six principes.

Plan d'action de la gestion 1.2 : Le champion du RALP de chaque région examinera tous les baux (d'une superficie inférieure et supérieure à 2 000 m²u) afin de veiller à ce que tous les renseignements figurant dans le RALP soient continuellement mis à jour.

Plan d'action de la gestion 1.3 : Passer en revue les échéanciers de planification du RALP avec chaque région afin de veiller à ce qu'ils tiennent compte des échéanciers relatifs au processus actuel et apporter les changements requis dans le RALP de WinFIS et le RALP de NOVUS.

Recommandation 2 (priorité modérée) : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers devrait s'assurer que la *Politique de négociations directes pour l'acquisition par bail, et le renouvellement de baux* et l'annexe C de cette politique (Processus d'approbation de la Direction générale des biens immobiliers de TPSGC) sont uniformes en ce qui concerne le processus à suivre pour les renouvellements de baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u qui ne respectent pas un ou plusieurs des six principes.

Plan d'action de la gestion 2.1 : Modifier la *Politique en matière de négociations directes visant le renouvellement de baux et l'acquisition de locaux au moyen de baux* et l'ANNEXE C afin d'éliminer les incohérences en ce qui a trait aux processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u et supérieur ou égale à 2 000m²u. Cette mesure permettra d'éliminer le risque d'erreurs d'interprétation et de mauvaise application de la Politique.

À PROPOS DE L'EXAMEN CIBLÉ

Autorité

La présente mission était incluse dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2013-2018 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).

Objectif

Le présent examen ciblé a comme objectif de déterminer si des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle sont utilisés pour gérer les risques liés au processus de renouvellement des baux de la Direction générale des biens immobiliers pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u.

Étendue et méthode

L'examen ciblé portait sur la période s'échelonnant d'avril 2012 à juin 2013 et était axé sur le processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u qui ont été renouvelés durant cette période. L'examen comprenait les six régions : Atlantique, Québec, Secteur de la capitale nationale, Ontario, Ouest et Pacifique.

Dans le cadre de cet examen ciblé, nous avons évalué de quelle manière les risques associés au renouvellement de ces baux sont gérés au moyen des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.

L'examen ciblé a été effectué conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

Dans le cadre de notre examen des dossiers, un échantillon discrétionnaire de 57 dossiers de renouvellement de baux (locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u) entre avril 2012 et juin 2013 (inclusivement) a été examiné. Nous avons sélectionné dix dossiers par région, sauf dans le cas de la Région de l'Ouest où seulement sept baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u ont été renouvelés durant la période visée par l'examen. L'examen des dossiers comprenait les six régions : Atlantique, Québec, Secteur de la capitale nationale, Ontario, Ouest et Pacifique.

De plus, nous avons interrogé le personnel de la Direction générale des biens immobiliers dans les régions et au sein de l'administration centrale et transmis un questionnaire à toutes les régions.

Critères

Les critères utilisés pour évaluer le processus de renouvellement des baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u étaient fondés principalement sur la *Politique de négociations directes pour l'acquisition par bail, et le renouvellement de baux de*

TPSGC et le document du Bureau du contrôleur général intitulé *Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes*.

Les critères utilisés sont présentés ci-dessous.

Processus de gouvernance : Une structure de gouvernance est en place pour gérer efficacement le processus de renouvellement de baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u.

- Des organismes de surveillance sont établis pour fournir une orientation stratégique et superviser l'administration et la gestion du processus de renouvellement de baux pour les locaux de moins de 2 000 m²u.
- Les rôles et les responsabilités, y compris la responsabilisation et les pouvoirs délégués, sont établis pour le processus de renouvellement de baux pour les locaux de moins de 2 000 m²u.
- La direction reçoit des données exactes afin d'assurer la surveillance du processus de renouvellement de baux pour les locaux de moins de 2 000 m²u.

Processus de gestion des risques : Un nombre suffisant de processus sont en place pour assurer la gestion des risques liés au processus de renouvellement de baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u.

- Une méthode documentée et systématique de gestion des risques est en place et comprend l'identification et la documentation des risques ainsi que des stratégies d'évaluation, d'atténuation et de surveillance liées à l'administration et la gestion des négociations directes visant le renouvellement de baux pour les locaux de moins de 2 000 m²u.
- La direction surveille et atténue les risques actuels et nouveaux et y réagit de manière formelle.

Processus de contrôle : Des contrôles sont en place afin d'atténuer les principaux risques inhérents associés au processus de renouvellement de baux pour les locaux de moins de 2 000 m²u.

- Un processus de contrôle défini et documenté (procédures d'utilisation normalisées, exigences en matière de politique, etc.) est en place pour atténuer les principaux risques et il est respecté de façon uniforme.
- Les négociations directes menées pour le renouvellement de baux pour les locaux dont la superficie est inférieure à 2 000 m²u sont conformes aux six principes établis dans la *Politique de négociations directes pour l'acquisition par bail, et le renouvellement de baux*.

Fin des travaux liés à l'examen ciblé

Les travaux menés aux fins de cet examen ciblé ont été pour l'essentiel terminés le 18 mars 2014.

Équipe de l'examen ciblé

L'examen ciblé a été réalisé par les membres du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de la Vérification des approvisionnements, et sous la direction générale de la dirigeante principale de la vérification et de l'évaluation.

L'examen ciblé a été passé en revue par l'équipe de l'examen de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.