



Rapport Final

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2– Gouvernance Phase 1 et 2

11 octobre 2016

Bureau de la vérification et de l'évaluation



**Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance
(Phase 1 et 2)
Rapport final**

Table des matières

Sommaire	i
Introduction.....	1
Objectif de la vérification.....	2
Énoncé de conformité.....	3
Observations.....	3
Gouvernance.....	3
Structure de surveillance.....	3
Surveillance et établissement de rapports	6
Gestion des risques	9
Affectation des ressources	10
Processus d'affectation des ressources humaines.....	10
Processus d'affectation des ressources du PAI2.....	11
Conclusions.....	14
Réponse de la direction.....	15
Recommandations et plan d'action de la direction	15
À propos de la vérification.....	17
Appendice A.....	20

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

Sommaire

- i. En novembre 2014, dans le cadre du budget fédéral de 2015, le gouvernement du Canada a annoncé de nouveaux investissements de 5,8 G\$ pour la construction et le renouvellement d'infrastructures partout au pays. Ce projet est considéré comme une prolongation du Plan d'action économique (PAE) du Canada.
- ii. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) a contribué à ce projet de trois façons : 1) SPAC a reçu 173,7 M\$ afin de mettre en œuvre des projets d'immobilisations et de réparation pour les immeubles fédéraux et les ouvrages techniques dont il est le ministère gardien dans l'ensemble du pays. 2) SPAC a assuré la gestion immobilière des projets d'infrastructure financés par le PAE de 13 autres ministères, selon le principe de la rémunération des services. 3) SPAC a offert des services d'approvisionnement aux autres ministères qui réalisaient leurs propres projets d'infrastructure lorsque les contrats dépassaient les pouvoirs qui leur avaient été délégués. Les activités susmentionnées sont coordonnées dans le cadre du nouveau Programme accéléré d'infrastructures 2 (PAI2, « le Programme ») de SPAC qui est géré par la Direction générale des biens immobiliers (DGBI) de SPAC.
- iii. La vérification a été effectuée pour déterminer si le cadre de gestion de programme du PAI2 comprend des processus appropriés de gouvernance, de gestion des risques et d'affectation des ressources permettant de gérer efficacement les risques associés au Programme. Elle a évalué les activités et les résultats du PAI2 qui ont été réalisés du 1^{er} avril 2015 au 31 mai 2016.
- iv. Dans son ensemble, la vérification n'a pas révélé de faiblesses ni de lacunes particulières qui compromettraient l'exécution du Programme. De manière générale, le PAI2 a utilisé les processus ministériels en place, complétés par le cadre de gestion du PAI2, lequel a été mis au point pour définir la structure de surveillance et les principaux processus à appliquer pour gérer le Programme.
- v. Le Bureau national du PAI a élaboré un cadre de gouvernance du PAI2, qui a été communiqué aux régions en mai 2015. La structure de gouvernance définie dans le cadre était formée de comités ministériels et interministériels, mais elle n'a jamais été pleinement mise en œuvre. Le Bureau national du PAI a indiqué que pour refléter les besoins changeants du Programme, il redéfinissait la structure de gouvernance afin de favoriser l'établissement de partenariats solides et la reddition de comptes aux intervenants externes. En juin 2016, la structure de gouvernance était toujours en cours de modification, et la dernière version n'avait pas encore été approuvée ni officiellement communiquée. Ainsi, nous n'avons pas pu conclure si la structure de gouvernance établie était efficace pour assurer une mise en œuvre réussie du Programme.
- vi. Les directions générales et les régions du Ministère sont demeurées responsables de la surveillance de la conformité et la gestion de la qualité dans le cadre de leurs structures de gouvernance existantes. Divers processus ministériels étaient en place pour surveiller la conformité des projets et des activités de passation de marchés (p. ex., l'examen de la conformité du Système national de gestion de projet mené par la DGBI).

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

Comme ces activités de surveillance s'appliquent à tous les projets, et pas seulement aux projets du PAI2, il ne nous a pas été possible de déterminer dans quelle mesure les projets du PAI2 étaient inclus dans ces activités. De plus, le Bureau de la vérification et de l'évaluation mène une vérification continue des activités de gestion de projets et de passation de marchés dans le cadre du PAI2. Il a été déterminé que, de manière générale, ces activités respectaient les obligations pertinentes. Ces résultats sont communiqués dans un rapport distinct.

- vii. Le rendement du PAI2 a fait l'objet d'un suivi constant et des rapports réguliers ont été produits. Un cadre d'établissement des rapports a été mis au point et communiqué. Il a été appliqué uniformément pour faciliter la surveillance et l'établissement de rapports sur les principales activités du PAI2 et communiquer les résultats aux intervenants concernés. Ces rapports contenaient notamment des renseignements sur la gestion de projet, l'administration et l'attribution de contrats ainsi que la gestion des risques. Des processus ont aussi été établis pour examiner et valider l'information du PAI2. Néanmoins, le manque d'interopérabilité entre les systèmes d'information ministériels et les besoins du PAI2 relativement à l'établissement de rapports ont causé des problèmes quant à la gestion des attentes en matière de rapports. Il existe encore un risque que l'information contenue dans les rapports n'atteigne pas un degré de précision et d'intégralité suffisant pour répondre aux besoins des intervenants du PAI2.
- viii. Un cadre national de gestion des risques a été créé pour définir le processus de gestion des risques du PAI2. Des évaluations des risques et des réunions à l'échelle régionale et nationale ont permis d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques ainsi que de les surveiller de façon continue. Ces risques ont également été signalés aux intervenants concernés du PAI2 dans le rapport hebdomadaire sur les activités et les rapports mensuels sur les progrès.
- ix. Des processus efficaces ont été mis en place afin d'assurer la planification, l'établissement des priorités et l'affectation des ressources en temps opportun pour exécuter efficacement le PAI2. Les exigences en matière de capacité des ressources humaines ont été évaluées. Globalement, les ressources humaines étaient suffisantes pour mettre en œuvre les projets du PAI2. Cependant, pendant l'exercice 2015-2016, en raison de la transition des responsabilités de la gestion du projet à un nouvel entrepreneur, des problèmes de capacité ont affecté le programme de travaux à effectuer selon les modalités des contrats BI-1. Des mesures ont été prises pour qu'on dispose d'une capacité suffisante en 2016-2017.
- x. Les processus ministériels existants ont été utilisés pour affecter des ressources; des rôles et des responsabilités ont de ce fait été définis et compris. Le Secteur de la gestion des programmes a procédé à l'affectation initiale du financement aux régions, et les directives d'affectation et les critères d'admissibilité étaient conformes aux objectifs du PAI2. En 2015-2016, les régions ont reçu un financement du PAI2, et non des services votés, qui devait être dépensé au cours du même exercice. Dans l'ensemble, les processus d'affectation des ressources ont été appliqués uniformément et les ressources ont été affectées et dépensées dans les délais : plus de 95 % des fonds de 2015-2016 ont été dépensés pendant cet exercice.

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

Réponse de la direction

La direction a eu l'occasion d'examiner le rapport et est d'accord avec ses conclusions et ses recommandations. Le sous-ministre adjoint délégué suit de près la progression du PAI et la mise en œuvre de la structure de gouvernance nouvellement révisée. Un des principaux piliers de la structure de gouvernance du PAI est que le sous-ministre adjoint délégué est soit membre soit président des comités directeurs internes et externes. La direction a également établi un plan d'action de la direction pour donner suite aux recommandations de la vérification.

Recommandations et plan d'action de la direction

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint, Direction générale des biens immobiliers (DGBI), doit veiller à ce que la structure de gouvernance du PAI soit achevée et mise en œuvre et à ce qu'elle fonctionne comme prévu pour gérer et surveiller le PAI2.

Plan d'action de la direction 1.1 : La structure de gouvernance du Programme accéléré d'infrastructures (PAI) sera achevée et approuvée officiellement par le sous-ministre adjoint de la DGBI.

Plan d'action de la direction 1.2 : Le sous-ministre adjoint de la DGBI veillera à ce que la nouvelle structure de gouvernance du Programme accéléré d'infrastructures (PAI) soit mise en œuvre et fonctionne comme prévu.

- Parmi les mesures visant à améliorer la structure des comités, mentionnons : la mise à contribution des comités ministériels existants (c.-à-d., le Conseil de gestion des investissements, le Comité de direction, le Conseil exécutif du Secteur de la capitale nationale et le Comité des directeurs généraux du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques) pour surveiller le programme de travaux du PAI de SPAC. L'examen du PAI réalisé par les comités sera documenté dans les comptes rendus des réunions de ces derniers

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

Introduction

1. L'engagement figurait dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques pour 2015-2018 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).
2. En novembre 2014, dans le cadre du budget fédéral de 2015, le gouvernement du Canada a annoncé de nouveaux investissements de 5,8 G\$ pour la construction et le renouvellement d'infrastructures partout au pays. La majeure partie de ce montant sera dépensée au cours d'une période de deux ans commençant le 1^{er} avril 2015. Les programmes de travaux de certains autres ministères dépasseront le délai de deux ans du PAI2 (p. ex., Parcs Canada, cinq ans; Transports Canada, trois ans). Ce projet était considéré comme une prolongation du Plan d'action économique (PAE) du Canada, qui était en vigueur de 2009 à 2011. La majorité de ces nouveaux investissements relatifs au PAE (5,3 G\$) a été réservée pour la modernisation et la réparation des infrastructures fédérales, y compris :
 - 2,8 G\$ pour soutenir l'amélioration des infrastructures liées au patrimoine, au tourisme, aux voies navigables et aux routes, dans des lieux historiques nationaux, des parcs nationaux et des aires marines nationales de conservation partout au Canada
 - 452 M\$ pour la réparation et la modernisation des installations des Forces armées canadiennes
 - 440 M\$ pour accélérer le remplacement de l'infrastructure frontalière
 - 380 M\$ pour d'importants travaux de réparation et de modernisation d'installations de recherche et de laboratoires fédéraux
 - 288 M\$ pour des travaux de réparation et d'entretien de ports pour petits bateaux
 - 204 M\$ pour appuyer l'amélioration d'aéroports que le gouvernement fédéral possède et exploite, ainsi que l'amélioration de l'infrastructure ferroviaire de VIA Rail Canada Incorporée
 - 191 M\$ pour entreprendre le renouvellement et la réparation de sites patrimoniaux et de musées
 - 183 M\$ pour la réparation et l'achat de navires et de petites embarcations pour la Garde côtière canadienne et Pêches et Océans Canada afin de soutenir des activités comme les interventions de recherche et de sauvetage, les travaux scientifiques et de conservation
 - environ 400 M\$ pour l'entretien, la mise à niveau et la construction d'immeubles et d'autres biens du gouvernement fédéral partout au Canada
3. De ces 5,3 G\$, plus de 5,1 G\$ ont été versés à d'autres ministères et organismes fédéraux afin de mettre en place des projets d'infrastructure pour les biens dont ils sont les gardiens. En tant que principal acheteur et fournisseur de services immobiliers techniques et professionnels du gouvernement du Canada, SPAC joue un rôle clé en aidant les autres ministères à respecter leurs engagements dans le cadre du PAE. Plus particulièrement, le ministère offre, selon le principe de la rémunération des services, des services d'approvisionnement et de gestion de projets à 13 ministères qui en ont fait la demande pour leurs projets d'infrastructure financés par le PAE (la liste de ces ministères se trouve à l'annexe A).

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

4. On estime que le total combiné des coûts des projets d'infrastructure des autres ministères gérés par SPAC excède 1,5 G\$. En outre, sur environ 400 M\$ investis dans des immeubles et autres biens appartenant au gouvernement fédéral, SPAC a reçu 173,7 M\$ afin de réaliser des projets d'immobilisations et de réparation pour les immeubles fédéraux et les ouvrages techniques dont il est le ministère gardien dans l'ensemble du pays.
5. Le nouveau Programme accéléré d'infrastructures 2 (PAI2, « le Programme ») du ministère assure la coordination et la gestion d'activités comme l'offre de services d'approvisionnement et de gestion de projets à d'autres ministères ainsi que la réalisation du programme de travaux de SPAC, d'une valeur de 173,7 M\$. Pendant le PAE, en vigueur de 2009 à 2011, seul le programme de travaux de SPAC était désigné, à l'interne, sous le titre de Programme accéléré d'infrastructures (PAI).
6. Le PAI2 est géré par la Direction générale des biens immobiliers (DGBI). Le Bureau national du PAI (anciennement le Bureau national du PAI2), une équipe de ressources attirée, a été mis sur pied pour diriger le Programme au nom du ministère. Le Bureau national du PAI relève directement du sous-ministre adjoint de la DGBI. Il constitue le principal organe de coordination et de production de rapports du Programme à l'échelle nationale, de même que le principal point de contact pour toutes les activités liées au PAI2. La DGBI a mis en place un « cadre de gestion du PAI2 » (le « cadre ») pour définir la structure de surveillance et les principaux processus à appliquer pour gérer le Programme.

Objectif de la vérification

7. L'objectif de la vérification était de déterminer si le cadre de gestion du PAI2 comprenait des processus appropriés de gouvernance, de gestion des risques et d'affectation des ressources afin de gérer efficacement les risques associés au Programme.
8. Les objectifs du gouvernement du Canada pour le PAI2 consistent à moderniser et à réparer des infrastructures partout au pays, d'offrir des possibilités d'emploi dans les collectivités canadiennes et de soutenir la prestation de services aux Canadiens, ce qui, à long terme, contribuera à la prospérité économique du pays. La vérification a évalué si le cadre de gestion du PAI2 favorise l'atteinte des objectifs du Programme et s'est concentrée sur la DGBI pour son rôle de premier plan dans l'orientation et la surveillance de l'exécution du PAI2. Elle a évalué les activités et les résultats du 1^{er} avril 2015 au 31 mai 2016. Pour ce faire, nous avons notamment examiné les documents sur les activités de gouvernance, de gestion des risques et d'affectation de ressources de la DGBI et des régions. Nous avons également interrogé des intervenants clés, y compris des employés de la DGBI, de la Direction générale des approvisionnements et des régions responsables de la mise en œuvre du Programme. De plus, nous avons passé en revue certains documents sur le Programme accéléré d'infrastructures en place de 2009 à 2011 pour apprendre notamment l'historique du programme et obtenir des renseignements supplémentaires.

**Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance
(Phase 1 et 2)
Rapport final**

9. Pour obtenir plus de renseignements sur l'objectif, la portée, l'approche et les critères, voir la section « À propos de la vérification » à la fin du présent rapport.

Énoncé de conformité

10. La vérification est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du Programme d'amélioration et d'assurance de la qualité.
11. Les procédures de vérification suivies et les preuves recueillies sont suffisantes et appropriées pour attester de l'exactitude des constatations et des conclusions tirées dans le présent rapport et pour donner une assurance suffisante quant à la vérification. Les constatations et les conclusions sont fondées sur la comparaison des modalités, tel qu'elles existaient à l'époque, par rapport à des critères de vérification prédéterminés convenus avec la direction. Les constatations et les conclusions s'appliquent seulement à l'entité examinée ainsi qu'à la portée et à la période visées par la vérification

Observations

Gouvernance

Structure de Gouvernance

12. La gouvernance est une combinaison de structures et de processus mis en place par la direction pour informer, orienter, gérer et surveiller les activités d'une organisation afin de promouvoir l'orientation stratégique et l'atteinte des résultats. Une structure de gouvernance efficace contribue à assurer une surveillance adéquate à toutes les étapes de mise en œuvre des principales activités du PAI2. Dans le cadre des activités de surveillance, la direction doit notamment offrir une orientation stratégique en veillant à ce que les décisions appropriées soient prises concernant le Programme.
13. Nous nous attendions à ce que la structure de surveillance du PAI2 soit consignée, approuvée et communiquée dans les règles. Nous nous attendions également à ce que les organes de surveillance offrent une orientation stratégique et une surveillance à toutes les étapes de mise en œuvre du Programme. Ces entités disposeraient d'un mandat consigné par écrit et de rôles et responsabilités clairement définis. En outre, nous nous attendions à ce que les membres du comité participent régulièrement aux réunions.

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

Une structure de gouvernance a été mise en place pour gérer et surveiller le PAI2, mais celle-ci pourrait être renforcée.

14. SPAC a établi une structure de gouvernance pour ses projets d'infrastructure. Elle est formée de plusieurs comités au niveau des régions, de la direction générale et du Conseil de gestion des investissements. Différentes structures de comité s'appliquent selon la valeur d'un projet. Le Conseil de gestion des investissements se penche uniquement sur les projets de plus de 1 M\$. Des processus et des procédures sont aussi en place pour les activités relatives aux infrastructures et aux acquisitions effectuées pour le compte d'autres ministères fédéraux.
15. Étant donné que le PAI2 est limité dans le temps, un cadre de gouvernance a été établi pour en assurer la supervision globale. Le cadre de gouvernance du PAI2 a été examiné et approuvé par le Comité de surveillance du sous-ministre. Il a été communiqué aux principaux intervenants du PAI2 en mai 2015. Conformément à ce qui était indiqué dans le cadre, la structure de surveillance du PAI2 se composait du sous-ministre adjoint de la DGBI, du Bureau national du PAI, de directeurs généraux régionaux, d'équipes de mise en œuvre régionales ainsi que de comités. Le mandat général de ces organisations était décrit dans le cadre de gouvernance.
16. Le cadre indiquait que le sous-ministre adjoint de la DGBI assume la responsabilité globale de la mise en œuvre du PAI2 pour SPAC. Le Bureau national du PAI, qui relève du sous-ministre adjoint de la DGBI, a été créé pour gérer le Programme dans son ensemble, pour surveiller la progression et en rendre compte ainsi que pour appuyer les différents comités. Le Bureau national du PAI était l'une des composantes clés de la structure de gouvernance.
17. Les directeurs généraux régionaux assument la responsabilité globale de l'exécution du PAI2 dans leurs régions respectives. Suivant les recommandations du Bureau national du PAI, chaque région a formé une équipe de mise en œuvre régionale pour appuyer ses activités liées au PAI2. Les équipes de mise en œuvre régionales, représentées par leur champion, relevaient directement de leurs directeurs généraux régionaux respectifs.
18. La structure de gouvernance initiale du PAI2 était formée de comités ministériels et interministériels. Ces comités ne disposaient d'aucun document officiel définissant leur mandat. Leurs mandats généraux, leur composition et la fréquence de leurs réunions étaient décrits dans le cadre de gouvernance. Le Bureau national du PAI a indiqué que cette structure, inspirée de celle du PAI1, ne correspondait pas aux besoins du PAI2. Sa mise en œuvre n'a pas été complétée puisque certains comités ne se réunissaient pas.
19. Contrairement au PAI1 et en raison de l'expérience acquise par le ministère avec la réalisation de ce programme, l'objectif premier du PAI2 était de réaliser les projets des autres ministères, qui ont reçu plus de 96 % du financement associé au PAI2. Le Bureau national du PAI a indiqué que, pour refléter les besoins du Programme, la structure du comité devait favoriser l'établissement de partenariats solides et la reddition de comptes aux intervenants externes.

**Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance
(Phase 1 et 2)
Rapport final**

La structure de gouvernance continue d'évoluer pour répondre aux besoins du Programme.

20. En août 2015, la structure des comités du PAI2 a été modifiée. Les comités ministériels au niveau du sous-ministre adjoint et des directeurs généraux ont été supprimés. Cependant, plusieurs comités interministériels ont été créés. Le cadre de gouvernance n'a pas été mis à jour ni communiqué. Ainsi, il n'existe aucun document officiel expliquant la structure modifiée. Le tableau ci-dessous illustre les changements.

Mai 2015	Août 2015
Ministériel	
Comité directeur du PAI2	Bureau national du PAI – Équipes de mise en œuvre régionales
Comité directeur du SMA	Supprimé
Comité directeur du SMA	Supprimé
Interministériel	
Comité intégré de projet	Supprimé
Comité intégré du Programme	Comité directeur des DG
Comité directeur intégré du SMA	Comité directeur du SMA
Comité intégré du SM	Comité de surveillance du SM

21. Nous avons constaté que, en lieu et place de l'orientation d'un comité ministériel, l'orientation stratégique et la surveillance du Programme étaient fournies par le Bureau national du PAI ainsi que des équipes de mise en œuvre régionales. Les grandes décisions étaient approuvées par le sous-ministre adjoint de la DGBI ou par le sous-ministre de SPAC, au besoin.

22. Notre examen des documents des comités de gouvernance interministériels nous a permis de conclure que, de manière générale, les comités mis en place exerçaient leurs mandats. Les réunions étaient tenues à la fréquence définie, et les ordres du jour et les comptes rendus des décisions étaient préparés. Un examen des comptes rendus de décisions a démontré que les membres des comités participaient aux réunions. Les comités servaient principalement de forum de discussion et de communication d'information sur les principales questions liées aux programmes de travaux des autres ministères. Puisque les programmes de travaux des ministères clients étaient au cœur des échanges, et que ceux-ci n'incluaient pas SPAC, le processus de transmission de l'information sur le programme de travaux de SPAC aux comités de la haute direction de SPAC n'est pas clair. Ainsi, les comités de la haute direction pourraient ne pas être informés de l'état de la mise en œuvre du programme ministériel.

23. En avril 2016, nous avons été informés que la structure de gouvernance des comités du PAI2 était une fois de plus modifiée pour répondre aux préoccupations des intervenants du PAI2 quant aux lacunes en matière de surveillance à l'interne et au

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

dédoublant des efforts dans le fonctionnement des comités. Le Bureau national du PAI consultait alors les membres de la haute direction pour vérifier si les changements suggérés allaient répondre aux besoins du Programme. Dès que la nouvelle structure sera confirmée, le cadre de gouvernance sera mis à jour et communiqué. En juin 2016, la plus récente structure de gouvernance du PAI2 n'était pas documentée, approuvée, ni communiquée de façon officielle.

24. Nous avons conclu, après examen, que le PAI2 a une structure de gouvernance établie en ce qui concerne la surveillance interministérielle, mais que celle-ci pourrait être renforcée pour répondre aux exigences du Programme en matière de surveillance ministérielle. Nous n'avons trouvé aucune lacune dans la structure de gouvernance qui pourrait compromettre l'exécution du programme; cependant, nous ne pouvons confirmer son efficacité étant donné qu'elle continue d'évoluer pour répondre aux besoins des intervenants du PAI2.

Surveillance et établissement de rapports

25. La surveillance et les rapports sur les résultats fournissent une orientation ainsi que des preuves tangibles qu'un objectif est sur la voie d'être atteint et qu'une tâche arrive à sa fin. Il est important que les programmes et les activités fassent l'objet d'un suivi régulier et que des rapports précis et opportuns fournissent aux organes directeurs de l'information sur le rendement du programme aux fins de prises de décisions, y compris de l'information pertinente sur la gestion des risques.
26. Nous nous attendions à ce que les processus de surveillance du rendement et les processus de présentation de rapports soient élaborés et appliqués de façon uniforme afin de soutenir les activités du PAI2. Nous nous attendions également à ce que ces processus appuient la présentation de rapports en matière d'information financière et non financière, y compris des renseignements sur la gestion de projet, l'administration et l'octroi des contrats, la gestion des risques et la conformité. De plus, nous nous attendions à ce que les processus établis assurent l'acheminement en temps opportun de renseignements exhaustifs et précis sur le rendement aux cadres supérieurs afin de repérer et de corriger rapidement les obstacles à la mise en œuvre du PAI2.

Les processus de surveillance et d'établissement de rapports ont été élaborés et appliqués de façon uniforme afin de soutenir le PAI2.

27. Nous avons constaté que généralement des processus efficaces étaient établis pour surveiller les activités clés du PAI2 et établir des rapports. Le Bureau national du PAI a élaboré un cadre définissant les attentes en matière d'établissement des rapports du PAI2, y compris les rôles et responsabilités des intervenants ministériels clés du PAI2. Les entrevues avec les intervenants clés menées par l'équipe de vérification ont permis de constater que les processus étaient généralement compris et appliqués de manière uniforme.
28. Le Bureau national du PAI2 était responsable de coordonner et de superviser les activités d'établissement de rapports. L'information sur le PAI2 était compilée par

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

des équipes régionales responsables de la mise en œuvre et présentée au Bureau national du PAI conformément aux exigences. Les rapports clés utilisés par le Bureau national du PAI relativement au Programme ont été les suivants : le rapport hebdomadaire sur les activités, le rapport sur le programme de travail mensuel et/ou les rapports de situation nationaux et régionaux auprès des clients.

29. Les rapports portaient sur l'information financière et non financière, y compris les renseignements sur la gestion de projet, l'administration et l'octroi de contrats et la gestion des risques. Le rapport hebdomadaire sur les activités mettait de l'avant des points représentant un risque de haut niveau et était envoyé toutes les semaines au bureau du sous-ministre adjoint, DGBI. Les autres rapports renfermaient de l'information sur le programme de travail d'autres ministères fédéraux, tel que le nombre de projets actuels et prévus et leur état, l'octroi de contrats, l'information sur le financement et les enjeux ou les risques. Ces rapports ont été communiqués aux ministères clients et au sous-ministre adjoint de la DGBI. L'information a été communiquée au sous-ministre de SPAC et aux membres des comités interministériels avant la tenue des réunions de gouvernance interministérielles. On nous a avisés que la présentation régulière de rapports externes aux organismes centraux n'était pas nécessaire.
30. Quelques projets relatifs au PAI2 ont été réalisés dans le cadre des nouveaux contrats BI-1. Les contrats BI-1, anciennement appelés « autres formes de prestation de services », comptent six contrats régionaux axés sur le rendement avec le secteur privé pour répondre aux besoins actuels et émergents en biens immobiliers du Ministère et des ministères clients. Ces contrats permettent d'offrir une vaste gamme de services immobiliers visant les biens loués et appartenant à l'État dans l'ensemble du Canada. Les exigences établies en matière de présentation de rapports visant les contrats BI-1 ont été respectées en général; toutes les régions ont indiqué que le fournisseur de services BI-1 fournissait régulièrement de l'information aux fins du suivi et de l'établissement de rapports. Il a été constaté que le fournisseur de services BI-1 n'informait pas toujours SPAC en temps opportun de son incapacité à réaliser l'ensemble du programme de travail dans certaines régions. Par conséquent, deux régions (la région de la capitale nationale et la Région du Québec) n'ont pas utilisé en totalité les fonds reçus.
31. La surveillance de la conformité et de la gestion de la qualité a été maintenue à l'intérieur des structures de gouvernance actuelles des directions générales et des régions du Ministère. Divers processus ministériels étaient en place à la DGBI et à la Direction générale des approvisionnements pour assurer la surveillance des projets et des activités de passation de marchés aux fins de conformité (p. ex, l'examen de la conformité du système national de gestion de projet mené par la DGBI et l'examen de la qualité mené par la Direction générale des approvisionnements). Même si les projets du PAI2 comptaient parmi les projets faisant l'objet d'un examen, il n'a pas été possible de confirmer dans quelle mesure les activités du PAI2 ont été examinées dans le cadre de ces processus puisqu'aucune activité de surveillance de la conformité n'a été réalisée expressément pour le PAI2. De plus, le Bureau de la vérification et de l'évaluation mène une vérification continue des projets du PAI2, laquelle évalue le degré de conformité des activités de gestion de projets et de

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

passation de contrats du PAI2 relativement aux obligations pertinentes (comme les exigences relatives au Système national de gestion de projet de SPAC ainsi que les exigences administratives et relatives à l'octroi de contrats). Dans le cadre de cette vérification, des examens trimestriels sont menés sur une période de deux ans. Les résultats de l'examen pour les deux premiers examens trimestriels ont permis de conclure que l'ensemble des projets et des contrats du PAI2 remplissent les obligations pertinentes.

Il est possible d'améliorer les systèmes d'information ministériels

32. Les systèmes d'information ministériels existants (par exemple SIGMA, lequel saisit l'information des projets, et le système d'information en matière d'approvisionnements, lequel saisit l'information contractuelle) n'ont pas comblé les besoins en matière d'établissement de rapports relativement au PAI2. Par conséquent, au moment de la vérification, la création de rapports exhaustifs a demandé une intervention manuelle et une compilation des données de diverses sources.
33. Des processus manuels ont été établis pour examiner et valider l'information sur le PAI2. Cependant, nous avons constaté que dans certains cas, des préoccupations existaient quant à l'information contenue dans les rapports. En effet, celle-ci pourrait ne pas être suffisamment précise et complète pour combler les besoins des intervenants du PAI2. Le Bureau national du PAI a indiqué que l'on déploie beaucoup d'efforts pour améliorer la qualité de l'information sur le PAI2. Néanmoins, l'erreur est toujours possible, et l'important investissement de temps que cela demande représente un défi. Après l'examen réalisé par le Bureau de la vérification, les cadres supérieurs de la DGBI nous ont informés qu'on tirera profit de NOVUS et de SIGMA pour atténuer le problème.
34. Nous avons également constaté une problématique entourant les règles de nomenclature établies dans SIGMA pour distinguer les projets financés par le PAI2 de ceux qui ne le sont pas. Une fois que les projets ne seront plus identifiés comme appartenant au PAI2, il pourrait être impossible de générer des rapports sur les projets ou les coûts associés à ce programme sans avoir recours à d'autres sources d'information.
35. L'examen que nous avons mené nous a permis de conclure que les processus étaient en place pour appuyer le suivi et l'établissement des rapports sur les activités clés du PAI2. Un cadre d'établissement des rapports a été élaboré, communiqué et appliqué de façon uniforme. Ce cadre a permis de veiller à ce que l'information sur les principales activités du PAI2 soit régulièrement communiquée sous forme de rapport aux intervenants concernés du PAI2, par exemple l'information sur la gestion de projets, l'administration et l'octroi de contrats, la gestion des risques ainsi que les projets mis en œuvre conformément aux contrats BI-1. Des mises à jour régulières contribuent à gérer de façon efficace le Programme, car elles permettent la transparence des activités, ce qui aide à identifier la source de tout problème et à prévoir des mesures le cas échéant.

**Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance
(Phase 1 et 2)
Rapport final**

Gestion des risques

36. La gestion des risques comprend un processus dynamique et itératif permettant l'identification, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques ainsi que la production de rapports connexes. Elle regroupe toute la documentation relative à ces activités. Un processus de gestion des risques efficace diminue la probabilité d'événements inattendus ayant des conséquences néfastes sur la réussite des objectifs du Programme.
37. Nous nous attendions à ce qu'un cadre national de gestion des risques définissant le processus de gestion des risques à l'appui de l'atteinte des objectifs du Programme soit en place.
38. Nous nous attendions à ce que les risques soient identifiés, évalués, atténués (au besoin) et surveillés, et à ce qu'ils fassent l'objet d'un rapport, et ce de façon continue à l'échelle nationale et régionale. En outre, nous nous attendions à ce que la haute direction soit constamment informée des risques tout au long de la mise en œuvre du Programme afin de permettre une prise de décisions éclairées.

Des processus efficaces ont été établis pour gérer les risques associés au PAI2.

39. Au début du Programme, le Bureau national du PAI a élaboré un cadre de gestion des risques établissant les rôles et les responsabilités relatifs à la gestion des risques pour les intervenants concernés du PAI2. Un profil des risques liés au PAI2 a également été établi afin de repérer les risques clés reliés au PAI2.
40. Un comité de gestion des risques a été mis sur pied à titre de forum pour recueillir et communiquer des renseignements sur les risques liés au PAI2 dans l'ensemble du Ministère. Le mandat du comité, ses membres, la fréquence de ses réunions et ses rôles et responsabilités ont été consignés dans le cadre de gestion des risques. Des réunions ont été tenues tous les trois mois; les ordres du jour et les comptes rendus des décisions ont été préparés.
41. À la direction du Bureau national du PAI, chaque région a mis sur pied un répertoire des risques liés au PAI2 pour identifier les risques régionaux associés au profil des risques du PAI2. L'information a été regroupée dans un répertoire national des risques, lequel était tenu à jour par le Bureau national du PAI. Les régions devaient également préparer une mise à jour de l'état d'atténuation des risques dans le cas où leur programme de travail renfermaient des éléments de risques moyens à élevés (par exemple le degré de risque « orange » ou « rouge »).
42. Des stratégies d'atténuation des risques étaient en place pour les risques identifiés. Toutes les régions ont fourni un document en matière d'atténuation des risques, lequel comportait les stratégies d'atténuation des risques prévues et le nom des intervenants responsables de la gestion des risques ainsi que l'état d'avancement de la mise en œuvre de la stratégie identifiée.

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

43. La surveillance et l'établissement de rapports en matière de risques étaient effectués dans le cadre des réunions mensuelles relatives au PAI2 avec les équipes régionales de mise en œuvre et lors des réunions trimestrielles du comité de gestion des risques.
44. Les éléments présentant un haut degré de risque ont fait l'objet d'un rapport hebdomadaire au sous-ministre adjoint, DGBI, au moyen de rapport hebdomadaire sur les activités. L'information sur les risques liés aux programmes de travail d'autres ministères (en ce qui a trait au programme, à la portée et au budget) a été présentée de façon régulière à ces ministères sous forme de rapport et fournie au bureau du sous-ministre et aux autres membres du comité directeur du PAI2 avant les réunions prévues. Les principaux enjeux et préoccupations ont été abordés au cours de ces réunions.
45. Au niveau du projet, des plans de gestion des risques ont été préparés. Les risques liés au projet ont fait l'objet d'un suivi et ont été communiqués lors des réunions régionales avec les intervenants régionaux clés du PAI2.
46. L'examen que nous avons mené nous a permis de conclure que des processus efficaces étaient en place pour gérer les risques liés au PAI2. Un cadre national de gestion des risques a été créé pour définir le processus de gestion des risques du PAI2. Des évaluations des risques à l'échelle régionale et nationale ont permis d'identifier, d'évaluer et d'atténuer les risques ainsi que de les surveiller de façon continue. Ces risques ont été discutés lors de réunions nationales et régionales. Ils ont également été signalés aux intervenants concernés du PAI2 dans le rapport hebdomadaire sur les activités et les rapports de situation mensuels. De ce fait, les risques étaient mieux connus tout au long de la mise en œuvre du Programme, ce qui permettait aux intervenants de procéder à une analyse critique des risques qui pourraient avoir des conséquences significatives sur le Programme.

Affectation des ressources

47. L'affectation des ressources est une démarche et une stratégie qui impliquent les décisions sur la façon dont les ressources humaines et financières doivent être utilisées dans la mise en œuvre d'un programme et où ces ressources seront affectées. La mise en place de processus efficaces d'affectation des ressources est essentielle pour réaliser et atteindre les objectifs du Programme. Des processus efficaces assureront l'affectation en temps opportun du financement du PAI2, la sélection des projets qui respectent les critères d'admissibilité établis ainsi que la prestation du Programme en temps opportun.

Processus d'affectation des ressources humaines

48. Nous nous attendions à ce que les exigences de capacité en ressources humaines aient été évaluées et qu'une stratégie ait été élaborée et mise en œuvre afin de veiller à ce que les projets du PAI2 et que les activités courantes soient réalisées efficacement.

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

Une capacité suffisante en ressources humaines était en place pour exécuter les projets du PAI2.

49. Une stratégie nationale en matière de ressources humaines n'a pas été établie et mise en œuvre spécifiquement pour le PAI2. Le Ministère a mobilisé les ressources en place pour gérer et exécuter son Programme (PAI2). Les revenus additionnels découlant de l'exécution de projets et de contrats ont financé la capacité supplémentaire nécessaire pour gérer les programmes de travail des autres ministères. Les régions devaient veiller à ce qu'une capacité en ressources humaines adéquate soit disponible pour mettre en place leurs programmes de travail liés au PAI2. Chaque région a mis en œuvre diverses stratégies pour s'assurer d'avoir la capacité nécessaire pour mettre en place ses activités reliées au PAI2.
50. En ce qui a trait au programme de travail du PAI2, lequel a été exécuté en vertu des contrats BI-1 mentionnés précédemment, le fournisseur de services BI-1 devait veiller à ce qu'une capacité suffisante soit disponible pour remplir les tâches définies et communiquées par le Ministère. Le fournisseur de service BI-1 avait des problèmes de capacité au cours de la première année du programme de travail du PAI2. Les débuts du PAI2 ont coïncidé avec la transition vers le nouveau fournisseur de service BI-1. En conséquence, des problèmes découlant de la transition et de l'établissement des contrats BI-1 ont nui à la capacité du fournisseur de service à pleinement exécuter le programme de travail du PAI2 en 2015-2016. Malgré ces difficultés, le fournisseur de service a réussi à exécuter l'ensemble du programme de travail pour les régions du Pacifique, de l'Atlantique et de l'Ontario en 2015-2016. Cependant, il a été incapable d'exécuter tous les projets pour les régions du Québec, de l'Ouest et de la capitale nationale. Des mesures ont été prises par la Direction BI-N pour qu'une capacité suffisante soit disponible en 2016-2017.

Processus d'affectation des ressources du PAI2

51. Nous nous attendions à ce que tous les principaux processus d'affectation des ressources soient clairement définis et que les rôles et responsabilités, les processus et les systèmes de priorité pour affecter les ressources du PAI2 soient fondés sur des lignes directrices et des critères d'admissibilité établis. En outre, nous nous attendions à ce que les processus d'affectation soient appliqués uniformément et que les fonds du PAI2 soient affectés de façon à être utilisés avant la fin de l'exercice.

Des processus efficaces ont servi à la planification, à l'établissement des priorités et à l'affectation opportune des ressources.

52. SPAC a reçu 173,7 M\$ sur deux ans pour mettre en œuvre des projets d'infrastructure se rapportant aux édifices fédéraux et aux ouvrages techniques dans l'ensemble du Canada. Le financement des infrastructures de SPAC a été obtenu de deux crédits distincts : Crédit 1 (dépenses de fonctionnement, affectation à but spécial) et Crédit 5 (Dépenses en capital).

**Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance
(Phase 1 et 2)
Rapport final**

53. SPAC s'est servi de ses processus en place pour affecter son financement lié au PAI2. Les rôles et les responsabilités relatifs à l'affectation des ressources du PAI2 ont été définis et documentés. Ils ont été communiqués dans divers documents, tel que le Guide d'information-Affectation budgétaire initiale pour les immeubles préparé par le Secteur de la gestion des programmes, les plans de gestion des immeubles, les lettres d'appel relatives à la gestion des édifices à l'échelon national et des descriptions normalisées de postes.

Ventilation des fonds reçus par SPAC pour exécuter les projets du PAI2 :

Catégorie	2015-2016	2016-2017	Total
Crédit 5 – Financement des immobilisations	29,8 M\$	53,5 M\$	83,3 M\$
Crédit 1 – Budget de réparation	40,4 M\$	50,0 M\$	90,4 M\$
TOTAL	70,2 M\$	103,5 M\$	173,7 M\$

Financement des immobilisations

54. SPAC a reçu 83,3 M\$ en fonds d'immobilisation pour effectuer des réparations mineures et majeures à des ouvrages techniques, y compris la cale sèche d'Esquimalt à Esquimalt en Colombie-Britannique, la route de l'Alaska en Colombie-Britannique et le pont Alexandra à Ottawa, en Ontario. Aucun processus additionnel n'a été nécessaire pour affecter les fonds d'immobilisation du PAI2 puisque ces projets et les montants attribués avaient été identifiés dans la présentation au Conseil du Trésor du PAI2.

Budget de réparation

55. Au total, SPAC a reçu un financement de 90,4 M\$ afin de réparer divers immeubles fédéraux au Canada ainsi que la cale sèche d'Esquimalt en Colombie-Britannique. Selon la présentation du PAI2 au Conseil du Trésor, le financement des réparations devrait être attribué aux projets de réparation par ordre de priorité, à la suite de ceux qui sont financés par le budget des services votés. Les critères d'admissibilité relatifs à la sélection de projets du PAI2 ont été établis et transmis au début du Programme au moyen du Guide d'information -Affectation budgétaire initiale pour les immeubles de 2015.

56. Les Plans de gestion des immeubles (PGI) sont les outils que l'on a principalement utilisés pour répartir le financement de réparation du PAI2. La lettre d'appel nationale annuelle concernant les plans de gestion des immeubles contient les priorités, les objectifs et les lignes directrices pour l'élaboration des PGI. Ces derniers sont des plans de gestion des biens complets de cinq ans, qui dressent la liste de tous les projets de réparation potentiels pour l'année en cours et les années à venir. Les codes de priorité attribués à chaque projet d'un PGI servent à faciliter l'attribution de financement dans les régions.

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

57. On a utilisé le processus d'affectation de fonds actuel afin de réaffecter le budget de réparation du PAI2 entre les secteurs de la DGBI, les régions et les autres directions générales. Ce processus a lieu trois fois par année et il vise à réaffecter les fonds de réparation, à retourner des surplus ou à demander un financement supplémentaire. Ainsi, le Secteur de la gestion des programmes de la DGBI peut distribuer les fonds de réparation excédentaires de façon à ce que tout le financement puisse être utilisé durant l'exercice où il est reçu.
58. C'est le Secteur de la gestion des programmes qui a effectué l'affectation initiale du financement de réparation aux régions. Ce financement a été distribué de façon proportionnelle à la superficie du parc immobilier des régions, selon les prévisions des exercices précédents. L'affectation du budget a été approuvée par le sous-ministre délégué de la DGBI. La distribution des fonds de réparation au niveau de la direction et des projets relève des directeurs généraux régionaux et des directeurs généraux.
59. Dans l'ensemble, les processus et les critères d'affectation des ressources ont été appliqués de façon uniforme. En général, la sélection des projets a respecté l'ordre de priorité du Plan de gestion des immeubles. On a relevé certains cas où des projets moins prioritaires ont été sélectionnés parce que d'autres projets de priorité plus élevée ne pouvaient être complétés avant l'échéance de deux ans du PAI2.
60. En 2015-2016, les régions ont reçu un financement du PAI2, et non des services votés, qui devait être dépensé au cours du même exercice. De plus, les sommes nécessaires au financement de projets de réparation prioritaires dans toutes les régions excédaient le budget de réparation du PAI2. On considérait donc comme peu probable la possibilité qu'il y ait des fonds obtenus en vertu du PAI2 qui ne soient pas utilisés à temps. Il incombait aux régions de surveiller leur financement de réparation et de veiller à le dépenser durant l'exercice où il avait été reçu.
61. Dans l'ensemble, le Ministère a pu affecter et dépenser les fonds d'immobilisation et le financement de réparation reçus en vertu du PAI2 dans les délais. Selon les rapports concernant le respect de l'échéancier, du budget et de la portée qu'ont émis le Bureau national du PAI et les régions, la plupart des projets se déroulaient dans les délais, et on s'attendait à les terminer à l'intérieur de l'échéance de deux ans du PAI2. On nous a également indiqué qu'environ 95 % des fonds d'immobilisation et du financement de réparation de 2015-2016 ont été dépensés durant l'exercice, mais nous n'avons pas été en mesure d'obtenir un rapport de fin d'exercice pour confirmer la somme réelle. Les 5 % qui restent ne seront pas des fonds inutilisés, puisqu'ils seront ajoutés au financement de 2016-2017.
62. D'après notre évaluation, nous avons estimé qu'il y avait suffisamment de capacités en ressources humaines pour mettre en œuvre les projets d'immobilisation et de réparation du PAI2. De plus, on a élaboré des stratégies afin d'obtenir des ressources supplémentaires au besoin. Nous avons constaté que des processus efficaces ont été mis en place afin d'assurer la planification, l'établissement des priorités et l'affectation opportune des ressources du PAI2. On a appliqué les processus ministériels existants de manière uniforme afin de répartir le financement

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

du PAI2 obtenu et, en 2015-2016, les ressources ont été affectées et dépensées dans les délais.

Conclusions

63. Dans son ensemble, la vérification n'a pas révélé de faiblesses ni de lacunes particulières liées à la gouvernance du PAI2 qui compromettraient l'exécution du Programme. De manière générale, le PAI2 a utilisé les processus ministériels en place, complétés par le cadre de gestion du PAI2, lequel a été mis au point pour définir la structure de surveillance et les principaux processus à appliquer pour gérer le Programme.
64. Le Bureau national du PAI2 a élaboré un cadre de gouvernance du PAI2, qui a été communiqué aux régions en mai 2015. La structure de gouvernance définie dans le cadre était formée de comités ministériels et interministériels, mais elle n'a jamais été pleinement mise en œuvre. Le Bureau national du PAI2 a indiqué que pour refléter les besoins du Programme, il redéfinissait la structure de gouvernance afin de favoriser l'établissement de partenariats solides et la reddition de comptes aux intervenants externes. En juin 2016, la structure de gouvernance était toujours en cours de modification, et la dernière version n'avait pas encore été approuvée ni officiellement communiquée. Ainsi, nous n'avons pas pu conclure si la structure de gouvernance établie était efficace et contribuait à une mise en œuvre réussie du Programme.
65. La surveillance de la conformité et de la gestion de la qualité ont été maintenues dans les structures de gouvernance actuelles des directions générales et des régions du Ministère. Divers processus ministériels étaient en place pour surveiller la conformité des projets et des activités de passation de marchés (p. ex., l'examen de la conformité du Système national de gestion de projet géré par la DGBI). Il n'a pas été possible de confirmer dans quelle mesure les activités du PAI2 ont été examinées dans le cadre de ces processus puisqu'aucune activité de surveillance de la conformité n'a été réalisée expressément pour le Programme. De plus, le Bureau de la vérification et de l'évaluation mène une vérification continue des activités de gestion de projets et de passation de marchés réalisées dans le cadre du PAI2. Les deux premiers examens trimestriels ont déterminé que ces activités respectaient généralement les obligations pertinentes.
66. Le rendement du PAI2 a fait l'objet d'un suivi constant et des rapports réguliers ont été produits. Un cadre d'établissement des rapports a été mis au point et communiqué. Il a été appliqué de manière uniforme aux fins de surveillance et communication des renseignements sur les principales activités du PAI2 aux intervenants concernés, notamment l'information sur la gestion de projets, l'administration et l'octroi des contrats, la gestion des risques ainsi que les projets mis en œuvre dans le cadre des contrats BI-1. Des processus ont aussi été établis pour examiner et valider l'information sur le PAI2. Néanmoins, le manque d'intégration entre les systèmes d'information ministériels a causé des problèmes dans la gestion des attentes en matière de rapports et a nécessité des interventions manuelles.

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

67. Des processus efficaces ont été mis en œuvre pour gérer les risques associés au PAI2. Un cadre national de gestion des risques a été créé pour définir le processus de gestion des risques du PAI2. Des évaluations des risques et des réunions à l'échelle régionale et nationale ont permis d'identifier, d'évaluer et de réduire les risques ainsi que de les surveiller de façon continue. Ces risques ont également été communiqués aux intervenants concernés du PAI2 dans le rapport hebdomadaire sur les activités et les rapports de situation mensuels.
68. Des processus efficaces ont été mis en place afin d'assurer la planification, l'établissement des priorités et l'affectation des ressources en temps opportun pour exécuter le PAI2 avec succès. Les exigences en matière de capacité des ressources humaines ont été évaluées. Les ressources humaines disponibles étaient suffisantes pour mettre en œuvre les projets du PAI2. Cependant, durant l'exercice 2015-2016, le programme de travaux à livrer selon les termes des contrats BI-1 a connu certains problèmes de capacité en raison de la transition vers un nouveau fournisseur de services. Des mesures ont été prises pour qu'une capacité suffisante soit disponible en 2016-2017.
69. Les processus ministériels existants ont été utilisés pour affecter des ressources; des rôles et des responsabilités ont de ce fait été définis et compris. Le Secteur de la gestion des programmes a procédé à l'affectation initiale du financement aux régions. Les directives d'affectation et les critères d'admissibilité étaient conformes aux objectifs du PAI2. En 2015-2016, les régions ont reçu un financement du PAI2, et non des services votés, qui devait être dépensé au cours du même exercice. Dans l'ensemble, les processus d'affectation des ressources ont été appliqués de façon uniforme et les ressources ont été affectées et dépensées dans les délais : plus de 95 % des fonds ont été dépensés pendant l'exercice 2015-2016.

Réponse de la direction

La direction a eu l'occasion de consulter le rapport et est d'accord avec ses conclusions et ses recommandations. Le sous-ministre adjoint délégué suit de près la progression du PAI et la mise en œuvre de la structure de gouvernance nouvellement révisée. Un des principaux piliers de la structure de gouvernance du PAI est que le sous-ministre adjoint délégué est soit membre soit président des comités directeurs internes et externes. La direction a également établi un plan d'action de la direction pour donner suite aux recommandations de la vérification.

Recommandations et plan d'action de la direction

Recommandation 1 : Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des biens immobiliers doit veiller à ce que la structure de gouvernance du PAI soit achevée et mise en œuvre et à ce qu'elle fonctionne comme prévu pour gérer et surveiller le PAI2.

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

Plan d'action de la direction 1.1 : La structure de gouvernance du Programme accéléré d'infrastructures (PAI) sera finalisée et approuvée officiellement par le sous-ministre adjoint de la DGBI.

Plan d'action de la direction 1.2 : Le sous-ministre adjoint de la DGBI veillera à ce que cette nouvelle structure de gouvernance du Programme accéléré d'infrastructures (PAI) soit mise en œuvre et fonctionne comme prévu.

- Parmi les mesures visant à améliorer la structure des comités, mentionnons : la mise à contribution des comités ministériels existants (c.-à-d., le Conseil de gestion des investissements, le Comité de direction, le Conseil exécutif du Secteur de la capitale nationale et le Comité des directeurs généraux du Secteur de la stratégie de gestion des ouvrages techniques) pour surveiller le programme de travaux du PAI de Services publics et Approvisionnement Canada. L'examen du PAI réalisé par les comités sera documenté dans les comptes rendus des réunions de ces derniers.

Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance (Phase 1 et 2) Rapport final

À propos de la vérification

Autorité

L'engagement figurait dans le Plan de vérification et d'évaluation axé sur les risques 2015-2018 de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).

Objectif

L'objectif de la vérification est de déterminer si le cadre de gestion du PAI2 comprend des processus appropriés de gouvernance, de gestion des risques et d'affectation des ressources afin de gérer efficacement les risques associés au Programme.

Portée et approche

La vérification de du Programme accéléré d'infrastructure 2– gouvernance a évaluée si le cadre de gestion du PAI2 favorisait l'atteinte des objectifs du Programme et se concentrait sur la DGBI pour son rôle de premier plan dans l'orientation et la surveillance de l'exécution du PAI2.

La vérification a été effectuée en deux phases.

- La phase 1 couvrait l'orientation stratégique, la surveillance et la gestion des risques. Le PAI2 a été officiellement lancé le 1^{er} avril 2015, et la mise en œuvre de ses activités étaient à ses débuts. La phase 1 a permis de relever certaines améliorations que l'on pourrait apporter au cadre de gestion du PAI2 afin de favoriser l'exécution générale du Programme
- La phase 2 visait à examiner l'efficacité de la mise en œuvre des processus de gestion du risque, de surveillance, d'établissement de rapports et d'affectations des ressources. Elle portait sur les activités et les résultats du PAI2 depuis le 1^{er} avril 2015. Cette phase a commencé durant le troisième trimestre de l'exercice 2015-2016 afin de laisser suffisamment de temps au Programme de démarrer

La vérification a été réalisée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

Critères

Les critères utilisés pour évaluer le Programme sont énoncés ci-dessous.

**Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance
(Phase 1 et 2)
Rapport final**

Critères de la phase 1

Phase 1	
Éléments*	Critères
<p>Orientation stratégique, surveillance et gestion des risques</p> <hr/> <p><i>(Programme des travaux complet du PAI2)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une structure efficace de gouvernance et de coordination a été établie et mise en œuvre afin d'assurer la bonne exécution du PAI2. <ul style="list-style-type: none"> ○ Les comités de gouvernance donnent une orientation et assurent la surveillance du PAI2. Ces comités ont un mandat documenté et leurs rôles et responsabilités liées à la gouvernance sont clairement définis et communiqués. ○ Les rôles, les responsabilités et les obligations de rendre compte des autres intervenants internes et externes sont clairement définis, communiqués et compris. ○ Un cadre de gestion du risque national est en place et définit le processus de gestion des risques à l'appui des objectifs du PAI2. ○ Un cadre de gestion du risque régional est en place dans chaque région. Les cadres régionaux sont élaborés à partir du cadre de gestion du risque national.

Critères de la phase 2

Phase 2	
Éléments*	Critères
<p>Gestion des risques</p> <hr/> <p><i>(Programme des travaux complet du PAI2)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les principaux risques liés au PAI2 sont identifiés, évalués, documentés et atténués et font l'objet de rapports réguliers. <ul style="list-style-type: none"> ○ Les risques sont identifiés et évalués de façon continue, tant sur le plan national que régional. ○ SPAC élabore, documente, communique et met en œuvre des stratégies visant à atténuer les risques identifiés. Les stratégies d'atténuation des risques font l'objet d'un suivi. ○ Des renseignements détaillés et à jour sur les risques relevés, leur état et les stratégies d'atténuation à l'échelle nationale et régionale sont présentés aux comités de gouvernance du PAI2.
<p>Surveillance et établissement de rapports</p> <hr/> <p><i>(Programme des travaux complet du PAI2)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le rendement du Ministère par rapport au PAI2 fait l'objet d'un suivi constant et de rapports réguliers. <ul style="list-style-type: none"> ○ Des processus sont élaborés et appliqués de façon uniforme pour appuyer les activités de surveillance et l'établissement de rapports internes et externes à l'intention des comités de gouvernance du PAI2. De plus, des contrôles sont en place pour veiller à l'intégrité des renseignements (opportuns, exacts et

**Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance
(Phase 1 et 2)
Rapport final**

	<p>complets) présentés aux comités du PAI2.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les processus établis ci-dessus servent à appuyer les activités de surveillance et d'établissement de rapports sur : le rendement et la conformité, l'attribution des contrats (y compris le caractère opportun de cette attribution), l'administration des contrats et la gestion des risques. ○ Le fournisseur de services BI-1 enverra régulièrement des renseignements opportuns, exacts et complets sur le rendement à SPAC aux fins de surveillance et d'établissement de rapports.
<p>Affectation des ressources</p> <hr/> <p><i>(Projets du PAI2 de SPAC seulement)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Des processus efficaces ont été mis en œuvre afin d'assurer la planification, l'établissement des priorités et l'affectation des ressources en temps opportun en vue de l'exécution efficace des projets du PAI2 de SPAC. <ul style="list-style-type: none"> ○ Les exigences de capacité en ressources humaines ont été évaluées, et une stratégie a été élaborée et mise en œuvre afin de veiller à ce que les activités courantes et les projets du PAI2 soient complétés à temps. ○ Dans le cadre de tous les principaux processus d'affectation des ressources (réparation et immobilisations mineures, immobilisations majeures), on a défini clairement les rôles et responsabilités, les processus et les systèmes de priorité pour affecter les ressources du PAI2 en fonction des lignes directrices et des critères d'admissibilité établis. ○ Les processus d'affectation des ressources sont appliqués de façon uniforme. ○ Le financement du PAI2 est attribué de façon à ce qu'il n'y ait pas de fonds inutilisés importants à la fin de l'exercice.

Travail de vérification effectué

Les travaux sur place ont été achevés en grande partie le 15 mai 2016.

Équipe de vérification

La vérification a été effectuée par les membres du Bureau de la vérification et de l'évaluation, sous la supervision du directeur de la Direction de la vérification des approvisionnements et sous la direction générale du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation.

La vérification a été examinée par la fonction d'évaluation de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.

**Vérification du Programme accéléré d'infrastructure 2 – Gouvernance
(Phase 1 et 2)
Rapport final**

Appendice A

Liste des autres ministères qui ont demandé les services de SPAC relativement à leurs projets du PAI2.

1. Pêches et Océans Canada (MPO)
2. Transports Canada (TC)
3. Gendarmerie royale du Canada (GRC)
4. Sécurité publique Canada (SP)
5. Parcs Canada (PCA)
6. Conseil national de recherches Canada (CNRC)
7. Ressources naturelles Canada (RNCan)
8. Environnement Canada (EC)
9. Ministère de la Défense Nationale (MDN)
10. Agence spatiale canadienne (ASC)
11. Service correctionnel Canada (SCC)
12. Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA)
13. Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)