



Services publics et
Approvisionnement Canada

Public Services and
Procurement Canada

Canada



Au service du
GOUVERNEMENT,
au service des
CANADIENS.

AUDIT INTERNE – AUDIT DU MODÈLE D’IMPUTATION

Bureau du dirigeant principal d’audit, d’évaluation et de gestion du
risque



www.spac-pspc.gc.ca

Contenu

1. Introduction.....	3
2. Contexte	3
3. Objectif de l'audit	5
3.1 Importance.....	5
3.2 Objectif.....	5
3.3 Portée.....	5
3.4 Critères, sources et méthodologie de l'audit	6
4. Observations et conclusions globales	6
5. Constatations, recommandations et mesures de gestion en réponse à la recommandation	8
5.1 Environnement de recouvrement des coûts	8
5.2 Processus opérationnels d'imputation.....	19
5.3. Gestion de l'information	21
6. Conclusion	22
7. Remerciements.....	22
8. Équipe d'audit.....	23
Annexes.....	24
Annexe A : Critères et méthode d'audit	24
Annexe B : Revenus nets* de SPAC de 2020 à 2021	28
Annexe C : Stratégie d'échantillonnage	30
Annexe D : Glossaire	32

1. Introduction

1. Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) appuie les opérations quotidiennes du gouvernement du Canada à titre de fournisseur de services communs pour les ministères et organismes fédéraux. Nombre de ces services sont fournis et financés, en partie ou en totalité, par la perception des recettes. SPAC subit actuellement une pression financière qui accroît la nécessité pour le ministère de s'assurer qu'il facture ses services de manière appropriée.
2. La Direction générale des finances de SPAC fournit des conseils sur l'établissement des coûts et les activités de recouvrement des coûts. Toutefois, toutes les directions générales et les régions sont tenues d'appliquer les politiques, les directives et les conseils applicables du Conseil du Trésor et du ministère à leurs activités d'établissement des coûts et de recouvrement des coûts, avec l'appui de la Direction générale des finances.

2. Contexte

3. Conformément à l'article 17 de la *Loi sur le ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux*, le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux a le pouvoir de facturer les services fournis par le ministère. Les frais de service sont assujettis aux règlements du Conseil du Trésor.
4. En tant que fournisseur de services communs, le ministère offre un large éventail de services à l'échelle du gouvernement fédéral, comme la traduction, les achats, les services de paye, l'architecture et l'ingénierie, la géomatique, la propriété et la gestion, les solutions en milieu de travail et les services immobiliers. Les services ministériels sont fournis selon l'une des trois options de financement suivantes : des crédits (services votés), des revenus nets en vertu d'un crédit ou des fonds renouvelables. Le ministère décide de l'option de financement appropriée qui est ensuite approuvée par le Secrétariat du Conseil du Trésor. Notre audit a porté sur les revenus nets en vertu d'un crédit et le fonds renouvelable. L'option de financement par crédits n'a pas été évaluée, car elle ne comprend pas d'activités de recouvrement des coûts et n'est pas soumise à des modèles d'imputation.
 - Les crédits représentent les niveaux de financement nécessaires pour maintenir les programmes et services existants des directions générales de SPAC. Il s'agit du moyen de financement le plus utilisé dans le cadre de l'exécution de programmes. SPAC reçoit des crédits de l'ordre d'environ 3,9 milliards de dollars chaque année pour soutenir la mise en œuvre de ses programmes et services existants.
 - Les revenus nets en vertu d'un crédit sont un autre moyen permettant de financer, entièrement ou partiellement, certaines activités ou certains programmes qui produisent des revenus¹. L'autorisation de percevoir des revenus à l'aide du régime de revenus nets en vertu d'un crédit, appelée « autorisation de crédit net », est fournie dans le but de financer les demandes spéciales de services qui fluctuent. Elle autorise un ministère à affecter des recettes à des coûts associés directement aux activités et approuve les besoins financiers nets d'un exercice financier donné. Les revenus nets en vertu d'un crédit sont utilisés pour fournir divers services, comme les locaux fédéraux, les achats, la paye et les pensions. SPAC compte neuf directions générales et régions qui recouvrent les coûts à l'aide du régime des revenus nets en vertu d'un crédit, pour un total de 1,3 milliard de dollars par an (34 % du revenu ministériel total).

¹ Directive sur l'imputation et les autorisations financières spéciales du Conseil du Trésor – Annexe B : Définitions.

- Un fonds renouvelable est un mécanisme de financement grâce auquel les revenus demeurent disponibles pour financer les activités poursuivies sans aucune limite fondée sur l'exercice. La *Loi sur les fonds renouvelables* autorise SPAC à effectuer des dépenses tout en maintenant l'équilibre avec les revenus reçus (recouvrement complet des coûts) des clients aux fins de la prestation de services. L'utilisation du Fonds renouvelable est appropriée pour les activités importantes et distinctes qui fournissent des services axés sur le client et dont les coûts peuvent être financés par les revenus sur un cycle économique raisonnable. Les activités financées à même le fonds demeurent distinctes de celles financées au moyen de crédits. SPAC dispose de trois fonds renouvelables qui recueillent chaque année 2,5 milliards de dollars, ce qui représente 66 % du revenu ministériel total.
5. Un modèle d'imputation est un cadre et une méthode permettant de déterminer les coûts et les tarifs à facturer aux clients. Le modèle d'imputation de SPAC comprend l'établissement des coûts, la tarification, la facturation et la perception des recettes. Le modèle d'imputation est déterminé en fonction de l'option de financement choisie. Nous avons noté que, contrairement à d'autres modèles d'imputation, chez SPAC, « l'imputation » est un processus qui comprend à la fois l'établissement des coûts et la tarification. L'établissement des coûts est le processus qui consiste à déterminer les coûts de la fourniture d'un service associé, tandis que la tarification consiste à fixer les frais à facturer. Le pouvoir d'imputer et de fixer les frais exigibles est habituellement obtenu par l'approbation des présentations au Conseil du Trésor. Il y a 10 activités de recouvrement des coûts actives dans le cadre du régime des fonds renouvelable, et 35 dans le cadre du régime des revenus nets en vertu d'un crédit (voir l'annexe B pour plus de détails). Chaque activité a son modèle d'imputation.
 6. Par exemple, le Fonds renouvelable des Services immobiliers, compris dans le champ d'application de notre audit, fournit des services comme la réalisation de projets et la gestion immobilière à d'autres programmes gouvernementaux (programmes des clients) qui ont la garde de biens immobiliers. Les programmes des clients sont situés dans d'autres ministères et à SPAC². Le budget total estimé pour l'exercice financier 2020-2021 était établi à 2,03 milliards de dollars, et comprenait 1,5 milliard de dollars de frais répercutés, qui sont des frais payés à des entreprises du secteur privé qui effectuent des activités au nom de SPAC. Les frais répercutés sont des frais facturés aux clients sans majoration.
 7. En 2009, un cadre ministériel de recouvrement des coûts, qui comprend l'établissement des coûts pour le Fonds renouvelable et les revenus nets en vertu d'un crédit, a été élaboré au sein de SPAC, en consultation avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, d'autres ministères et des organismes centraux. Le cadre est élaboré sur la base de la simplicité, de l'équité et de la durabilité. Il a été conçu comme une approche pour l'élaboration, l'évaluation et la gestion de ses activités de recouvrement des coûts pour les trois options de financement. Ce modèle vise à garantir que le ministère dispose d'approches solides pour les programmes et les initiatives de recouvrement, que les services sont fournis dans le cadre d'options de financement appropriées, que les coûts complets des services rendus sont transparents et que le recouvrement des coûts est effectué conformément aux politiques et aux lois. Nous n'avons trouvé aucune preuve établissant que le

² Les programmes clients au sein de SPAC comprennent le programme Locaux fédéraux et infrastructure et le Programme de la Colline du Parlement et ses environs.

cadre a été évalué par la suite. Toutefois, au début de 2020, un projet d'examen du modèle de financement a été lancé, mais il n'incluait que la Direction générale des services numériques à titre de projet pilote.

3. Objectif de l'audit

8. L'audit interne en question a été inclus pour la première fois dans le Plan d'audit axé sur les risques de 2020 à 2021 approuvé du Bureau du dirigeant principal d'audit, d'évaluation et de gestion du risque (BDPAEGR).

3.1 Importance

9. Cet audit est important parce que, lors de l'élaboration du Plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de 2020 à 2021 de SPAC, des préoccupations ont été soulevées concernant le financement des services ministériels de SPAC. Dans le contexte actuel de pressions financières, la perception des revenus appropriés et gagnés est un facteur clé de la capacité de SPAC à fournir ses services. Bien que SPAC soit un fournisseur de services communs et que ses clients soient au sein du gouvernement fédéral, il est dans l'intérêt du public de bien comprendre la façon dont les ressources financières sont utilisées.
10. À la lumière des commentaires reçus par la haute direction et du contexte financier actuel, le modèle d'imputation a été désigné comme un domaine à haut risque.
11. La mission visée favorisera une amélioration continue du modèle ministériel d'imputation en permettant la réalisation d'examens approfondis de certains secteurs et contrôles de programme précis pour fournir une assurance modérée quant à l'efficacité des contrôles de l'imputation en place et déterminer si des correctifs s'imposent.

3.2 Objectif

12. Dans le cadre de notre audit, on visait à fournir une assurance modérée selon laquelle le cadre de recouvrement des coûts du régime de financement des revenus nets en vertu d'un crédit de la Direction générale des services immobiliers et du Fonds renouvelable des Services immobiliers était suffisant, approprié et appliqué de façon uniforme pour appuyer la réalisation des objectifs de SPAC, qui consistent à offrir des programmes et des services centraux de grande qualité, lesquels assurent une saine intendance au nom des Canadiens et répondent aux besoins des institutions fédérales en matière de programmes.

3.3 Portée

13. L'audit a porté sur la période allant du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020. Les informations pertinentes obtenues jusqu'en octobre 2021 ont également été prises en compte. Il convient de noter qu'à la mi-mars 2020, en raison des événements liés à la COVID-19 qui ont provoqué une perturbation économique et sociale, le gouvernement du Canada a annoncé des mesures qui ont affecté ses opérations. Toutefois, cette annonce a été faite à la fin de la période visée par l'audit, et n'a pas eu d'incidence sur la portée de celui-ci. De plus, les renseignements inclus dans la portée obtenus après notre phase d'examen ont été pris en compte.
14. L'audit a permis d'évaluer les processus et les contrôles en place dans les domaines de contrôle clés suivants pour les modèles d'imputation : environnement de recouvrement des coûts, processus opérationnels d'imputation et gestion de l'information et surveillance.

15. Les activités de recouvrement des coûts et les catégories de services sélectionnées qui suivent ont été incluses dans notre portée : revenus nets en vertu d'un crédit – Locaux fédéraux et infrastructure, et le Fonds renouvelable des Services immobiliers. Ensemble, ces activités représentent environ 80 % des revenus annuels de SPAC. Les autres activités ont été exclues en raison de leur valeur monétaire relativement faible et de leur pourcentage des revenus globaux perçus par le ministère (voir l'annexe B).
- Revenus nets en vertu d'un crédit – Direction générale des services immobiliers – Locaux fédéraux et infrastructure – a) Fourniture d'espace et de stationnement, b) Fourniture de biens de location commerciale et c) Production et distribution de l'énergie.
 - Fonds renouvelable des Services immobiliers – a) conseil, b) réalisation de projets, et c) gestion des biens immobiliers et des installations
16. Aux fins du présent rapport, l'expression « Fourniture d'espace et de stationnement » désigne à la fois la catégorie « Fourniture d'espace et de stationnement » et la catégorie « Fourniture de biens de location commerciale ». Ils sont regroupés parce qu'ils sont tous deux conçus pour fournir de l'espace à différents types de clients. En outre, selon les revenus annuels de 2021 à 2022, la catégorie « fourniture d'espace et de stationnement » a représenté 96 % (857,8 millions de dollars) des revenus, tandis que la catégorie Production et distribution de l'énergie représentait 4 % (35 millions de dollars).
17. L'option de financement par crédits n'a pas été évaluée, car elle ne comprend pas d'activités de recouvrement des coûts et n'est pas soumise à des modèles d'imputation.
18. Pour obtenir plus de renseignements sur l'audit, y compris l'approche et les critères, voir la section « À propos de l'audit » à la fin du présent rapport.

3.4 Critères, sources et méthodologie de l'audit

19. Les critères, les sources et la méthodologie de l'audit se trouvent à l'annexe A.
20. La phase d'examen de l'audit s'est déroulée de février 2021 à mai 2021.
21. L'audit interne est conforme aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne, comme le confirment les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

4. Observations et conclusions globales

22. Dans l'ensemble, le cadre de recouvrement des coûts pour le régime de financement des revenus nets en vertu d'un crédit de la Direction générale des services immobiliers et le Fonds renouvelable des Services immobiliers était suffisant, approprié et appliqué de façon uniforme. Toutefois, des lacunes ont été constatées dans l'environnement de recouvrement des coûts, le processus d'imputation et la gestion de l'information. Cette section présente certains résultats clés, y compris ceux qui ont donné lieu à des recommandations, mais d'autres possibilités d'amélioration ont été répertoriées dans le corps du rapport.

4.1 Rôles et responsabilités

23. Les rôles et responsabilités ont été établis, documentés et communiqués aux employés en ce qui concerne les activités de recouvrement des coûts pour les secteurs de la fourniture d'espace et de stationnement, et le Fonds renouvelable. Dans le secteur de la production et distribution de l'énergie, les employés ont décrit les processus d'imputation utilisés, mais cela n'a pas été documenté. La définition et la communication des rôles et des responsabilités permettent aux employés de savoir ce dont ils sont responsables et de garantir l'efficacité opérationnelle en réduisant la confusion et les redondances.

4.2 Processus d'établissement des prix

24. Une surveillance mensuelle des recettes prévues par rapport aux recettes réelles a été effectuée et dans les secteurs de la fourniture d'espace et de stationnement ainsi que dans le Fonds renouvelable par rapport aux prévisions au niveau des secteurs de service afin de cerner et de traiter les problèmes potentiels. Cependant, pour ce qui est du secteur de la production et distribution de l'énergie, il n'y a pas eu de surveillance des recettes perçues par rapport aux prévisions. Après notre phase d'examen, le BDPAEGR a été informé que pour ce qui est de la production et distribution de l'énergie, on a commencé à surveiller les revenus perçus par rapport aux prévisions pour l'exercice de 2020 à 2021. La surveillance des revenus par rapport aux prévisions est importante, car elle permet à SPAC d'identifier et de traiter les écarts, de prendre des décisions éclairées et de prendre des mesures correctives.

25. Des processus et des procédures d'établissement des coûts et des prix étaient suivis pour la production et la distribution de l'énergie, mais ils n'étaient pas documentés. L'absence de processus et de procédures formels accroît le risque que le modèle utilisé en pratique n'intègre pas avec exactitude tous les coûts directs et indirects pertinents, et limite sa capacité à démontrer la conformité aux politiques de SPAC et du Conseil du Trésor.

26. Des procédures d'établissement des prix pour la fourniture d'espace et de stationnement étaient en place, s'alignaient sur le plan annuel des recettes et étaient communiquées au personnel. Conformément à une décision du Conseil du Trésor prise en 1984, des frais d'administration de 3 % peuvent être facturés. Cependant, nous n'avons pas été en mesure de déterminer si ces frais devaient rester à 3 % en raison de l'absence de comparaison. Étant donné que cette décision a été prise il y a plus de 35 ans, les Services immobiliers devraient réévaluer les coûts associés à la prestation des services et déterminer si les frais sont suffisants pour couvrir les coûts associés à la fourniture d'espace et de stationnement aux clients dans les locaux loués.

4.3 Facturation

27. Dans l'ensemble, les factures étaient exactes, mais elles ne contenaient pas d'informations détaillées sur le Fonds renouvelable. Des détails ont été fournis aux clients qui se sont renseignés à cet égard, et les plaintes des clients n'ont pas indiqué qu'il y avait des problèmes liés à l'établissement des coûts et des prix de SPAC. Sans les détails, les clients ne seraient pas en mesure d'évaluer s'ils se voient facturer les bons frais.

28. Le cadre de gestion des recettes de SPAC indiquait que le client doit recevoir une facture au plus tard 30 jours après la prestation des services, conformément aux exigences de la norme de facturation du ministère. Les résultats de notre échantillon révèlent des problèmes, à savoir des factures qui n'ont pas été envoyées dans les 30 jours pour ce qui est du secteur de la production et la distribution de

l'énergie et du Fonds renouvelable. Il est important de facturer en temps opportun pour éviter les retards de paiement et améliorer les flux de trésorerie.

5. Constatations, recommandations et mesures de gestion en réponse à la recommandation

29. Les recommandations présentées dans le présent rapport traitent de questions de grande importance ou d'exigences obligatoires.
30. La Direction générale des services immobiliers et la Direction générale des finances ont validé les conclusions de l'audit interne, sont d'accord avec les recommandations du présent rapport et ont élaboré des plans d'action connexes. Le Bureau du dirigeant principal d'audit, d'évaluation et de gestion du risque a déterminé que ces plans, qui visent à répondre aux recommandations, semblent raisonnables.

5.1 Environnement de recouvrement des coûts

31. Dans l'ensemble, le cadre du processus d'imputation était suffisant et soutenait de manière appropriée les opérations de recouvrement des coûts, mais des améliorations sont nécessaires dans le secteur de la production et distribution de l'énergie.

5.1.1 Les rôles et responsabilités ont été établis, documentés et communiqués dans tous les secteurs examinés, à l'exception de celui de la production et distribution de l'énergie.

32. Nous nous attendions à ce que les rôles et les responsabilités soient clairement définis, documentés et communiqués au personnel travaillant sur les modèles d'imputation liés aux revenus nets en vertu d'un crédit et au Fonds renouvelable.

5.1.1a Revenus nets en vertu d'un crédit

33. Nous avons constaté que les rôles et les responsabilités liés au modèle d'imputation étaient établis, documentés et clairement communiqués aux employés travaillant dans les secteurs de la fourniture d'espace et de stationnement. Par exemple, un schéma de processus identifiant les rôles et les responsabilités des différentes parties concernant les revenus provenant des accords d'occupation et les revenus provenant des locations commerciales a été fourni.
34. Les employés interrogés dans le secteur de la production et distribution de l'énergie ont décrit le processus d'imputation utilisé. Nous avons été informés qu'il y avait des rôles et des responsabilités dans la pratique et qu'ils étaient remplis, mais non documentés. En raison de l'absence de documentation, nous n'avons pas pu confirmer si les rôles et les responsabilités ont été communiqués aux employés.
35. L'absence de rôles et de responsabilités documentés dans le secteur de la production et distribution de l'énergie pourrait entraîner un manque d'uniformité dans l'application du modèle d'imputation, une diminution du rendement opérationnel et un risque accru que certains rôles ne soient pas remplis. La définition et la communication des rôles et des responsabilités permettent aux membres du personnel de savoir ce dont ils sont responsables et permettent également de garantir l'efficacité opérationnelle en réduisant la confusion et les redondances.

36. À la suite de la phase d'examen, nous avons été informés que les Services immobiliers sont en train de documenter officiellement les rôles et les responsabilités pour le secteur de recettes de la production et distribution de l'énergie.

5.1.1b Fonds renouvelable

37. Nous avons constaté que les rôles et les responsabilités étaient établis, documentés et clairement communiqués aux employés en ce qui concerne les activités de recouvrement des coûts associées au Fonds renouvelable. On a mis en place un cadre formel des rôles et des responsabilités afin de déterminer les coûts et l'approche d'imputation pour couvrir ces coûts, et les responsabilités ont été attribuées aux différents intervenants participant à ce processus. Par exemple, il a été précisé que les chefs de projet étaient chargés de veiller à ce que le modèle d'imputation soit appliqué à leurs projets, notamment en s'assurant que les coûts des tiers et la main-d'œuvre directe sont associés aux bons projets dans le fonds. Ils étaient également responsables de la négociation de l'accord avec le client au début du projet, ce qui est conforme aux exigences de la procédure d'imputation de SPAC.

Recommandation 1

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers devrait s'assurer que les rôles et les responsabilités concernant les activités de recouvrement des coûts associées à la production et distribution de l'énergie sont officiellement documentés.

Plan d'action n° 1

Les Services immobiliers prépareront une documentation qui fera état des rôles et responsabilités pour les activités de recouvrement des coûts du secteur de la production et distribution de l'énergie. La documentation sera approuvée par les cadres supérieurs compétents. La date d'achèvement prévue pour ce plan d'action est le 31 mars 2022.

5.1.2 Les revenus ont été prévus de manière appropriée et en temps opportun dans tous les secteurs examinés, à l'exception du secteur de la production et distribution de l'énergie.

38. Nous nous attendions à ce que des prévisions opportunes et appropriées soient en place pour les activités génératrices de revenus. Il s'agit notamment de prévisions formelles examinées et approuvées par la haute direction, et d'une surveillance visant à garantir l'adéquation des prévisions.

5.1.2a Revenus nets en vertu d'un crédit

39. Nous avons constaté que les recettes associées aux revenus nets en vertu d'un crédit étaient prévues sur une base annuelle dans le cadre de la préparation du plan annuel des recettes. Les montants initiaux des revenus ont été fournis à la Direction des programmes et des ressources des Services immobiliers, qui a effectué un examen d'assurance de la qualité pour s'assurer que les revenus prévus étaient aussi exacts que possible. La haute direction a examiné et approuvé ces prévisions. Le plan annuel des recettes a tenu compte des présentations des chefs des directions générales sur les prévisions de recettes, y compris des chiffres approuvés par le sous-ministre adjoint et les Services immobiliers. Une fois le plan mis au point, il a été approuvé par le dirigeant principal des finances et présenté à la haute direction (Comité de gestion financière et Comité de direction de SPAC) aux fins d'approbation de la stratégie proposée qui a été

présentée dans le plan annuel des recettes. Le Bureau du dirigeant principal d'audit, d'évaluation et de gestion du risque n'a pas effectué des tests pour corroborer le processus du plan annuel des recettes.

40. Nous avons constaté qu'une surveillance était en place au niveau des secteurs d'activité pour assurer l'enregistrement des revenus dans SIGMA en temps opportun et avec exactitude, ce qui garantit l'exactitude des rapports de gestion ministériels. Cependant, pour la production et la distribution de l'énergie, il n'y a pas eu de surveillance des recettes perçues par rapport aux prévisions. Après notre phase d'examen, le BDPAEGR a été informé que le secteur de la production et distribution de l'énergie a commencé à surveiller les revenus perçus par rapport aux prévisions pour l'exercice 2020-2021.
41. La surveillance des revenus est importante, car elle permet à SPAC d'identifier et de traiter les écarts, de prendre des décisions éclairées et de prendre des mesures correctives. Étant donné que le secteur de la production et distribution de l'énergie impute les frais selon le principe du recouvrement des coûts, le fait de ne pas comparer les recettes réelles aux recettes prévues limite la capacité du secteur d'activité à déterminer si les recettes sont en mesure de couvrir les coûts ou si des rajustements aux taux facturés sont nécessaires. Par conséquent, cela peut augmenter le risque que les revenus soient perçus en sus de ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts, ou que des revenus insuffisants soient imputés pour couvrir les coûts sous-jacents.
42. Dans le cadre de la surveillance effectuée, le Centre d'expertise en gestion des immeubles et des installations a procédé à un contrôle mensuel des recettes commerciales perçues par les gestionnaires des immeubles et des installations afin de déterminer si les recettes ont été perçues et si elles sont conformes aux contrats de location en vigueur. La surveillance mensuelle des accords d'occupation a été effectuée par le superviseur, agent de politique et de contrôle de la gestion des immeubles et des installations, qui a comparé les services à facturer par SIGMA sur une base mensuelle avec les instruments d'occupation sous-jacents. Cela a permis aux secteurs d'activité d'examiner les écarts par rapport aux revenus prévus. La directive de SPAC sur l'établissement des prévisions exige que les gestionnaires surveillent les prévisions sur une base mensuelle.

5.1.2b Fonds renouvelable

43. Nous avons constaté que les activités génératrices de revenus étaient correctement prévues pour le Fonds renouvelable et surveillées en temps opportun. Le processus du plan annuel des recettes mentionné à la section 5.1.2a, Revenus nets en vertu d'un crédit, s'applique aussi au Fonds renouvelable. Les revenus, ainsi que les coûts associés à la génération de ces revenus, ont été prévus sur une base annuelle, et les prévisions ont été examinées et approuvées par la haute direction des Services immobiliers. Chaque mois, les prévisions de revenus et les budgets connexes ont été surveillés par le Secteur de la gestion des programmes et des ressources des Services immobiliers, par le biais des processus relatifs au rapport de gestion ministériel et au tableau de bord des recettes. Chaque mois, on a comparé les recettes réelles et l'utilisation du budget par rapport aux prévisions au niveau des secteurs de service afin de cerner et de traiter les problèmes potentiels.

5.1.3 Des politiques, processus et procédures d'établissement des coûts et des prix existent, sont mis en œuvre et communiqués aux employés concernés dans tous les secteurs examinés, à l'exception de celui de la production et distribution de l'énergie.

44. Nous nous attendions à ce que des politiques, des lignes directrices, des directives, des processus et des procédures sur l'établissement des coûts et des prix existent, soient mis en œuvre et communiqués aux

employés concernés. Cela est important pour guider les employés dans le processus lorsqu'ils effectuent les tâches qui leur sont assignées, ainsi que pour garantir le respect des exigences obligatoires.

5.1.3a Revenus nets en vertu d'un crédit

45. La Politique du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la gestion des biens immobiliers exige que les transactions immobilières respectent le principe de la valeur marchande. Il précise en outre que les montants facturés doivent correspondre approximativement à ce que générerait un bien immobilier comparable, et être établis par une analyse de marché. Notre examen de la politique s'est concentré sur les éléments liés au processus d'imputation, et nous avons constaté que SPAC utilisait le modèle d'imputation basé sur le taux du marché pour la fourniture d'espace et de stationnement et de biens de location commerciale. Puisqu'on a utilisé le taux du marché dans la facturation des coûts au client, une procédure d'établissement des coûts n'a pas été élaborée et n'était pas nécessaire.
46. Par conséquent, les revenus provenant de la fourniture d'espace et de stationnement et de biens de location commerciale n'ont pas été perçus selon le principe du recouvrement des coûts pour l'occupation. Le modèle d'imputation basé sur le prix du marché a été approuvé par la circulaire 1985-29 du Conseil du Trésor, et les exigences de la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor. Les revenus étaient basés sur les taux du marché qui étaient déterminés au moment de la signature de l'accord d'occupation et de stationnement, ou de l'accord de location commerciale avec les clients.
47. Nous avons constaté que des procédures d'établissement des prix pour la fourniture d'espace et de stationnement étaient en place, s'alignaient sur le plan de recettes annuel et étaient communiquées au personnel. Au cours des entretiens et de l'examen des documents, nous avons constaté qu'un processus documenté était en place pour les accords d'occupation et de stationnement. Le processus, qui était conforme aux exigences de la Politique sur la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor, donnait des directives pour assurer que le prix des accords d'occupation était établi conformément au modèle d'imputation. Les taux facturés dans les accords d'occupation devaient être étayés par une étude de marché qui identifiait le taux du marché pour les frais de location de locaux comparables dans la même zone géographique. Les accords d'occupation indiquent que le taux annuel sera indexé chaque année et comprennent des frais d'administration de 3 % lorsque l'immeuble occupé est un immeuble loué (les frais ne s'appliquent pas aux installations appartenant à l'État). En outre, les revenus provenant de biens de location commerciale doivent refléter le loyer actuel du marché que la valeur de l'immeuble pourrait très probablement imposer sur le marché, tel qu'il est établi par une analyse de marché, et documenté dans un contrat de location.
48. Bien que des frais d'administration de 3 % puissent être facturés selon une décision du Conseil du Trésor³ prise en 1984, nous n'avons pas pu déterminer si ces frais devraient rester à 3 % en raison de l'absence de comparaison. Nous n'avons pas non plus été en mesure d'obtenir des preuves établissant qu'un examen avait été effectué pour déterminer si ces frais correspondaient au coût réel associé à la fourniture de ce service aux clients. Étant donné que cette décision a été prise il y a plus de 35 ans, les Services immobiliers devraient réévaluer les coûts de la prestation des services et déterminer si les

³ Décision du Conseil du Trésor n° 788470 – 19 janvier 1984.

frais sont suffisants pour couvrir les coûts associés à la fourniture d'espace et de stationnement aux clients dans les locaux loués.

49. Les documents à l'appui des taux du marché facturés dans le cadre des accords d'occupation ont été conservés par les Services d'évaluation de SPAC. Les documents d'appui des accords d'occupation et de stationnement ont été conservés sur papier pendant la durée du bail par les conseillers des Services aux clients, tandis que les détails de ces accords étaient saisis dans SIGMA.
50. Nous avons constaté que les processus d'établissement des coûts et des prix étaient suivis pour le secteur de production et distribution de l'énergie, mais ils n'étaient pas documentés, et la pratique en place ne s'alignait pas sur le plan annuel des recettes en ce qui concerne les frais de gestion de 15 % qui devraient être facturés. Le plan annuel des recettes n'est pas le mécanisme pour établir le taux des frais, cependant, les directions générales et les régions indiquent le taux qui devrait être utilisé. Selon le plan annuel des recettes, des frais de gestion de 15 % devraient être facturés pour les services publics vendus à d'autres ministères non gérés par SPAC, et à des clients tiers. Nos tests ont confirmé que ces frais n'ont pas été facturés pendant la période couverte par notre audit, soit l'exercice 2019-2020. Nous avons été informés que les frais de 15 % n'auraient pas dû être inclus dans le plan annuel des recettes, car ils n'avaient pas été facturés depuis de nombreuses années en raison d'une décision de la direction. La direction n'a pu nous fournir de document sur la décision d'arrêter d'imputer ces frais ni aucune pièce justificative pour justifier le coût de la prestation de ce service.
51. Lors de notre réunion de suivi avec la direction, nous avons été informés que la décision de retirer la mention des frais de gestion n'avait pas été communiquée à l'équipe de gestion du programme responsable de l'élaboration du plan annuel des recettes. À la suite de nos réunions de validation, nous avons été informés par la Direction générale des finances que les Services immobiliers avaient retiré la mention des frais de gestion de 15 % du plan annuel des recettes de 2022 à 2023. Afin d'appuyer leur affirmation selon laquelle les frais de 15 % ne sont pas nécessaires, les Services immobiliers ont fourni une analyse du total des recettes et des coûts du service de chauffage et de refroidissement pour les trois exercices financiers de 2018 à 2021. L'analyse présentait des revenus nets de 2018 à 2020, mais une perte nette de 2020 à 2021. Nous avons été informés que cette fluctuation est prévue étant donné que les taux de consommation sont établis six mois à l'avance et que les conditions météorologiques sont imprévisibles. Les attentes sont que ces revenus et ces coûts s'équilibrent au cours du cycle opérationnel habituel de SPAC (de 5 à 10 ans), ce qui correspond au caractère souple et aux variations de ce type de service. Il convient de noter qu'environ 77 % des revenus sont générés par les immeubles dont SPAC a la garde. Les différences entre les revenus et les coûts de ces immeubles se nivèlent au niveau global du programme Locaux fédéraux et infrastructure, et sur le plan de l'administration, il est plus efficace de gérer les variations de revenus et de coûts de manière centralisée au moyen du budget des installations plutôt que de devoir apporter des changements à chacun des budgets de fonctionnement individuels des immeubles.
52. La Politique sur la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor mentionne que les administrateurs généraux doivent s'assurer qu'un cadre de gestion convenable pour les biens immobiliers est en place et maintenu afin de prendre rapidement des décisions éclairées sur la gestion des biens immobiliers et de générer des résultats prometteurs pour les programmes. Le cadre de recouvrement des coûts de SPAC indique que le recouvrement des coûts reposera sur la consommation, l'utilisation et les augmentations non discrétionnaires des prix. Faute d'une documentation sur les processus d'établissement des coûts et des prix, nous n'avons pas été en mesure de confirmer si tous les coûts pertinents figuraient dans le modèle de recouvrement des coûts utilisé. L'absence de processus formels accroît le risque que le

modèle utilisé en pratique n'intègre pas avec exactitude tous les coûts directs et indirects pertinents, et limite sa capacité à démontrer la conformité au cadre de SPAC.

53. En ce qui concerne les résultats des tests des quatre flux de rentrées, un niveau de confiance de 80 % et une marge d'erreur de 15 % ont été appliqués. Ainsi, un taux de conformité de 85 % a été jugé acceptable pour avoir une assurance de niveau modéré (voir l'annexe C).
54. Pour vérifier la mise en œuvre du processus dans le secteur de la fourniture d'espace et de stationnement, nous avons échantillonné 18 contrats de location. Dans l'ensemble, les baux étaient facturés dans SIGMA selon les contrats, ou les accords d'occupation et de stationnement signés. Nous avons constaté que 16 contrats sur 18 (89 %) étaient cohérents entre les flux de trésorerie enregistrés dans SIGMA et les contrats, et que dans 16 contrats sur 18 (89 %), le taux de location était étayé par une documentation sur le taux du marché. Pour ce qui est des deux articles où les flux de trésorerie étaient différents du contrat, dans le premier cas, un écart de 12 437 \$ représentait le montant d'un coût d'indexation entré par erreur dans SIGMA pour lequel les Services de gestion des locaux des clients des Biens immobiliers ont trouvé l'erreur et procédé au rajustement nécessaire, sans facturer le client. Le coût d'indexation approprié de 8 989 \$ a été facturé. Dans le deuxième cas, il y avait un écart de 51 294 \$. Étant donné que la fin de l'exercice financier était proche, les Services immobiliers ont dû estimer un montant à facturer afin de créer une estimation des créances en fin d'exercice, ce qui était approprié. Une fois l'information pertinente reçue, les Services immobiliers l'ont entré dans SIGMA, mais n'ont pas facturé le montant actualisé. Le client a reçu une facture de 51 294 \$ plutôt que de 56 919 \$, soit une différence de 5 625 \$, ce qui était non matériel. Il convient de noter que lors de nos tests, nous n'avons pas pu obtenir toutes les pièces justificatives sur la façon dont le taux de location a été calculé, de sorte que le personnel a recalculé manuellement certains des taux de location que nous avons examinés. Non seulement cela augmente le risque d'erreur humaine, mais il faut aussi beaucoup de temps pour refaire le calcul chaque fois.
55. Pour vérifier la mise en œuvre du processus dans le secteur de la fourniture de biens de location commerciale, nous avons échantillonné 19 baux commerciaux. Tous les baux étaient loués au taux du marché, et 18 sur 19 (95 %) comportaient des documents justifiant les montants facturés au client. Cependant, un tiers s'est vu facturer un autre montant que celui facturé par le fournisseur à SPAC. La facture du fournisseur s'élevait à 5 449,82 \$, mais un montant de 5 921,64 \$ a été facturé au client. L'équipe des Services des biens immobiliers n'a pas pu expliquer la différence entre les montants.
56. Pour vérifier la mise en œuvre du processus dans le secteur de la production et distribution de l'énergie, nous avons échantillonné 19 factures de projets de chauffage et de climatisation liées à 19 contrats différents. Les résultats étaient les suivants : 8 factures sur 19 n'exigeaient pas d'avoir un contrat, car elles faisaient partie du portefeuille de SPAC. Ainsi, lorsqu'on retire ces 8 factures, 10 factures sur 11 (91 %) comportaient tous les documents, dont un accord de service spécifique signé ou un contrat conclu avec le client. L'équipe des Services de gestion des services publics n'a pas été en mesure de fournir des documents attestant qu'un accord de service spécifique ou un contrat était en place pour le seul client concerné par ces facturations. De plus, les 19 factures comprenaient toutes des relevés de compteur pour justifier la consommation du client, et un justificatif du taux de facturation utilisé pour facturer les frais au client sur la base de cette hypothèse.
57. Parmi les autres résultats, 14 sur 19 (74 %) étaient cohérents et appropriés par rapport au modèle de calcul des coûts et des prix utilisé par les Services de gestion des services publics. Nous n'avons pas effectué de tests supplémentaires, car les cinq exceptions en question étaient toutes liées à la centrale de chauffage et de

refroidissement du pré Tunney, et les cinq factures étaient accompagnées d'un accord de service spécifique ou de contrats conclus avec le client, et un relevé du compteur justifiant la consommation était disponible. Bien qu'il soit obligatoire, conformément à la politique, aux directives et aux lignes directrices, d'établir un taux annuel de tous les coûts pertinents pour l'exploitation de chaque centrale, nous avons été informés qu'en raison du roulement du personnel, il semble que ce processus n'ait pas été effectué pour la centrale de chauffage et de refroidissement de Tunney. Au lieu de cela, les coûts de 2018 à 2019 ont été utilisés. Si le calcul des coûts pour facturer des frais aux clients n'est pas à jour, cela augmente le risque que le modèle de recouvrement des coûts ne permette pas de récupérer les coûts pertinents, ou que des montants supérieurs aux coûts soient facturés aux clients.

58. Selon l'information ultérieure reçue, les fluctuations relatives au chauffage et au refroidissement à la centrale de chauffage et de refroidissement du pré Tunney ne changent pas de manière significative (chauffage – de 2016 à 2017 : 28,98 \$; de 2017 à 2018 : 29,12 \$; de 2018 à 2019 : 30,85 \$; de 2019 à 2020 : 31,45; refroidissement – de 2016 à 2017 : 31,73 \$; de 2017 à 2018 : 32,56 \$; de 2018 à 2019 : 34,44 \$; de 2019 à 2020 : 34,70 \$). Pour tenter de calculer l'incidence de la différence des taux utilisés de 2018 à 2019 et de 2019 à 2020, nous avons utilisé la consommation relative au service de chauffage (183 688 gigajoules) et de refroidissement (69 856 gigajoules) pour la période de 2019 à 2020, multipliée par les taux utilisés pour la période de 2018 à 2019 et de 2019 à 2020. La différence était de l'ordre de 110 212 \$ (2 %) pour le chauffage et de 18 162 \$ (1 %) pour le refroidissement. Ces montants ne semblent pas significatifs étant donné que le coût total de 2019 à 2020 s'élevait à 5,8 millions de dollars pour le chauffage et à 2,4 millions de dollars pour le refroidissement.

5.1.3b Fonds renouvelable

59. Nous avons constaté que des lignes directrices, des directives et des procédures relatives à l'établissement des coûts et des prix étaient en place pour le Fonds renouvelable, qu'elles étaient révisées chaque année et qu'elles démontraient clairement les hypothèses qui sous-tendent la structure des prix, y compris les frais répercutés, le coût de la main-d'œuvre directe et les frais généraux connexes. Les lignes directrices sur l'établissement des coûts et des prix ont été communiquées au personnel et un processus était en place pour les mettre à jour, au besoin, en réponse aux changements apportés aux lignes directrices du ministère et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

60. Le cadre budgétaire du Fonds renouvelable a déterminé le modèle d'imputation des dépenses des tiers, des débours tels que les honoraires professionnels pour la conception et la construction, les frais d'inspection des ascenseurs et les matériaux, qui ont été imputés sans majoration au coût du projet associé. Les heures de main-d'œuvre directe (employés des Services immobiliers) ont été facturées au projet associé à un taux horaire facturable spécifié, majoré du multiple de 1,8⁴. Le cadre était soutenu par la directive des Services immobiliers sur le recodage du temps facturable et non facturable, accessible sur l'intranet de SPAC, qui indiquait la manière dont les coûts de main-d'œuvre étaient alloués dans la Direction générale des services immobiliers aux fins du respect du cadre. Le multiple de 1,8 a été conçu pour qu'on puisse récupérer les frais indirects du coût du service, qui comprenaient :

⁴ Programme des Services immobiliers (Fonds renouvelable des Services immobiliers), plan triennal d'activités 2022-2023 à 2024-2025 (ébauche).

- les coûts indirects de fonctionnement et d'entretien, composés des loyers et d'autres coûts de fonctionnement et d'entretien non directement liés aux projets
- les frais généraux liés à la main-d'œuvre du Fonds renouvelable, qui représentent la valeur des heures passées par l'employé du Fonds renouvelable à administrer et à gérer les ressources humaines et financières associées au Fonds
- les frais pour services de soutien, qui comprennent le montant imputé au Fonds pour les services de soutien obtenus auprès d'autres directions générales de SPAC (comme les directions générales des ressources humaines et des finances) et des fournisseurs externes (comme Services partagés Canada et le ministère de la Justice).

61. Nous avons été informés que la pratique d'établissement des prix des Services immobiliers consistait à appliquer un multiple de 1,8 fois les taux horaires facturables aux affectations (ou projets) liées aux portefeuilles immobiliers de SPAC composés du programme Locaux fédéraux et infrastructure et du programme de la Colline du Parlement et ses environs. Pour les autres ministères clients, l'équipe des Services immobiliers a appliqué une pratique d'établissement des prix en utilisant le multiple de 1,8 lorsque les clients s'engageaient au début de l'exercice financier dans un programme de travail important. Une majoration allant jusqu'à 2,0 fois les taux horaires facturables a été appliquée aux clients qui demandaient un projet sur une base individuelle ou ponctuelle, ou lorsqu'ils soumettaient leur demande tard dans l'année. L'équipe des Services immobiliers a expliqué qu'elle utilisait cette approche pour encourager une planification précoce de la part de ses clients, leur permettant ainsi de réaliser des économies et d'éviter des temps d'arrêt excessifs. Enfin, l'équipe des Services immobiliers a indiqué que les projets pluriannuels étaient facturés avec un multiple de 1,8 sur les taux horaires facturables indépendamment de la date de début du projet au cours de l'exercice financier. Dans notre échantillon de projets testés, nous n'avons pas observé de cas où le multiple de 2,0 était appliqué.
62. Une évaluation du programme du Bureau de l'audit et de l'évaluation réalisée en 2018 a indiqué que le multiple de 0,8 sur le taux horaire facturable semblait approprié, étant donné qu'il reflétait avec précision la structure de coûts sous-jacente du programme des Services immobiliers. Nous n'avons pas effectué de travaux supplémentaires pour confirmer le caractère approprié du multiple de 0,8.
63. Nous avons examiné un échantillon de 19 dossiers associés au Fonds renouvelable pour vérifier si les coûts étaient correctement imputés au bon projet et si les heures de travail étaient facturées selon le multiple de 1,8. Les résultats étaient les suivants : 18 des 19 (95 %) dossiers échantillonnés présentaient des justificatifs pour les débours tels que les honoraires professionnels pour la conception et la construction, les frais d'inspection des ascenseurs et les matériaux qui correspondaient au montant facturé, et pour un dossier, un projet interne de SPAC, le multiple n'était pas de 1,8, mais plutôt de 1,5. En 2020, les Services immobiliers ont réalisé qu'il y avait environ 3 600 erreurs non traitées dans SIGMA, ce qui a entraîné une incidence non significative sur les recettes d'une perte globale de 24 000 \$, qui n'a pas été ajustée. L'erreur relevée dans notre échantillon a été incluse dans les erreurs répertoriées. Nous avons été informés que les erreurs étaient dues au fait que certaines entrées de feuilles de temps n'ont pas été transférées d'un module à l'autre en raison d'un manque de budget dans le projet. En octobre 2021, nous avons été informés que ces erreurs ont été réduites à 51 parce que les erreurs générées par SIGMA ont été contrôlées et traitées quotidiennement pour éviter que la situation ne se reproduise. Nous n'avons pas validé l'efficacité du processus de contrôle qui était utilisé pour éliminer les erreurs relevées dans SIGMA.

Recommandation 2

Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des services immobiliers devrait :

1. S'assurer que le processus relativement à la production et à la distribution de l'énergie utilisé pour déterminer les coûts pertinents et le prix à facturer aux clients, y compris les frais de gestion, est officiellement documenté, mis en œuvre et communiqué au personnel concerné.
2. Réévaluer le caractère approprié des frais d'administration de 3 % qui sont appliqués sur les accords d'occupation et de stationnement puisqu'il date de 1984. La réévaluation permettrait de veiller à ce que les frais soient soutenus par les coûts associés à la prestation du service. De plus, ces frais d'administration devraient être réexaminés tous les trois à cinq ans pour s'assurer qu'ils demeurent appropriés.

Plan d'action n° 2

1. Les Services immobiliers, en collaboration avec la Direction générale des finances, vont :
 - a. Entreprendre un examen du modèle de calcul des coûts pour la production et la distribution d'énergie afin de s'assurer que tous les coûts directs et indirects pertinents ont été pris en compte. Le résultat de cet examen sera documenté. La date d'achèvement prévue pour ce plan d'action est le 18 février 2022.
 - b. Documenter le processus utilisé pour répertorier tous les coûts pertinents requis pour déterminer le prix facturé, y compris les frais de gestion. La date d'achèvement prévue pour ce plan d'action est le 11 mars 2022.
 - c. Communiquer le processus documenté au personnel pertinent. La date d'achèvement prévue pour ce plan d'action est le 31 mars 2022.
 - d. Mettre en œuvre le processus. La date d'achèvement prévue pour ce plan d'action est le 31 mars 2022.
2. Les Services immobiliers vont :
 - a. Effectuer un examen des frais d'administration de 3 % appliqués à l'instrument d'occupation et de stationnement dans les installations louées, en utilisant des données comparables d'autres ordres de gouvernement (c.-à-d. provincial) ainsi que de grandes entreprises comparables, et documenter les résultats de l'examen. La date d'achèvement prévue pour ce plan d'action est le 30 juin 2022.
 - b. Selon les résultats, déterminer si les frais d'administration de 3 % sont toujours pertinents ou s'il convient d'établir un nouveau pourcentage. La date d'achèvement prévue pour ce plan d'action est le 30 juin 2022.
 - c. Demander que la décision de garder le pourcentage actuel ou d'en établir un nouveau soit approuvée par la direction, en plus d'être documentée, communiquée et mise en œuvre. La procédure ou directive appropriée sera mise à jour pour inclure un examen des frais d'administration tous les cinq ans afin de s'assurer qu'ils sont toujours pertinents. La date d'achèvement prévue pour ce plan d'action est le 30 novembre 2022.

5.1.4 La formation était en place pour soutenir les activités de recouvrement des coûts dans tous les secteurs examinés, à l'exception de celui de la production et distribution de l'énergie.

64. Nous nous attendions à ce qu'une formation en classe, en ligne ou en cours d'emploi sur les activités de recouvrement des coûts soit en place pour aider à améliorer la base de connaissances et les compétences professionnelles des employés, à renforcer l'efficacité des processus et à atteindre les buts et objectifs.

5.1.4a Revenus nets en vertu d'un crédit

65. Nous avons constaté que les activités d'établissement des prix pour la fourniture d'espace et de stationnement étaient soutenues par une formation appropriée. Une formation SIGMA spécifique était requise en ce qui concerne la fourniture d'espace, de stationnement et de biens de location commerciale. Certains cours de formation devaient être suivis par les employés avant qu'ils n'aient accès au codage dans SIGMA pour saisir les accords d'occupation. La formation a été soutenue par le schéma du processus de location qui déterminait chaque étape du processus de préparation et d'administration des accords d'occupation. De plus, dans la région de la capitale nationale, les conseillers des Services aux clients ont élaboré un guide de formation informelle pour aider à s'assurer que toutes les étapes nécessaires du processus relatif aux accords d'occupation sont exécutées.

66. Nous avons également constaté qu'une formation obligatoire était requise pour la location commerciale. Cette formation visait à s'assurer que les modalités des contrats de location étaient correctement saisies dans SIGMA afin de garantir que la facturation ultérieure était effectuée conformément aux modalités du contrat. La formation a été soutenue par des guides de processus opérationnels, tels que le « Revenue Collection and Letting Administration for Commercial and Retail Letting » (Guide de perception des recettes et de gestion des ententes de location commerciale et au détail).

67. En ce qui concerne le secteur de la production et distribution de l'énergie, nous n'avons pas trouvé de formation ou de documentation officielle sur le processus d'établissement des coûts et des prix ni sur la façon d'utiliser l'outil et ses diverses estimations. Les employés interrogés ont indiqué qu'ils avaient reçu une formation en cours d'emploi et qu'ils n'avaient pas de problème à utiliser les outils. Nous n'avons pas pu confirmer si la formation était appropriée pour soutenir les activités de calcul des coûts et des prix, car les processus n'étaient pas documentés.

68. Comme nous l'avons déjà mentionné, les processus qui ne sont pas documentés augmentent le risque que les activités de calcul des coûts et des prix soient effectuées de manière incorrecte. Si les employés parviennent à comprendre le processus en pratique, leur départ peut entraîner la perte des connaissances organisationnelles et l'incapacité des nouveaux employés à effectuer efficacement le travail requis. Il existe une possibilité d'amélioration, soit d'élaborer une formation à l'application du modèle de recouvrement des coûts pour le secteur de la production et distribution de l'énergie afin de s'assurer qu'il est utilisé de manière cohérente et correcte.

5.1.4b Fonds renouvelable

69. Nous avons constaté que l'établissement des coûts et des prix pour le Fonds renouvelable s'appuyait sur un mélange de formation officielle et de formation en cours d'emploi. Les entretiens ont permis de constater qu'une formation supplémentaire était dispensée aux chefs de projet et aux gestionnaires opérationnels par le biais du centre d'expertise en gestion des activités. Cette formation s'est poursuivie tout au long de l'année afin de prendre en compte toute modification des processus et des procédures. En outre, une variété

d'autres formations basées sur SIGMA étaient offertes aux employés de SPAC assumant des fonctions immobilières liées à SIGMA.

5.1.5 Des mécanismes de surveillance étaient en place pour tous, mais nous ne pouvons pas confirmer s'ils étaient efficaces dans le secteur de la production et distribution de l'énergie.

70. Nous nous attendions à ce que des mécanismes soient en place pour assurer la surveillance du processus de recouvrement des coûts. Une surveillance efficace contribuerait à améliorer l'efficacité et l'efficacité des activités de recouvrement des coûts, et permettrait à la direction de fournir une orientation, de prendre des décisions appropriées, de répondre aux exigences et de résoudre les problèmes en temps opportun.

5.1.5a Revenus nets en vertu d'un crédit

71. Dans l'ensemble, nous avons constaté que SPAC disposait d'un mécanisme de surveillance efficace des revenus nets en vertu d'un crédit, qui comprenait un examen des recettes par les secteurs d'activité concernés et par la haute direction de SPAC, comme il est indiqué à la section 5.1.2. La surveillance a été effectuée tout au long de l'année par le biais du suivi qu'on a mis en œuvre pour les processus relatifs à l'examen des rapports de gestion ministériels et au tableau de bord des recettes. Ces processus ont été utilisés pour cerner les écarts importants concernant les recettes réelles par rapport aux prévisions de recettes. Notre audit n'a pas comporté d'examen des processus relatifs au rapport de gestion ministériel et au tableau de bord des recettes puisque selon la directive de SPAC sur l'établissement de prévisions, tous les gestionnaires de SPAC sont tenus de préparer leurs prévisions mensuelles à l'aide de SIGMA, dans le respect des délais fixés.

72. En outre, la surveillance a été effectuée par le biais de l'exercice du tableau de bord des recettes auquel a procédé la Direction générale des finances à partir des informations fournies par le groupe de gestion des programmes et des ressources des Services immobiliers, qui a coordonné l'exercice à l'échelle nationale au nom des Services immobiliers, y compris les régions. Le tableau de bord des recettes a permis d'assurer une surveillance efficace au niveau des activités de recouvrement des coûts, y compris une surveillance constante au cours de l'exercice avec le plan annuel des recettes comme point de référence. Le tableau de bord des recettes et le rapport de gestion ministériel ont été présentés périodiquement à la haute direction (Comité de gestion financière et Comité de direction de SPAC) aux périodes 3, 6, 8, 10, 12 et en fin d'exercice.

73. Bien que des mécanismes de surveillance aient été mis en place, nous ne pouvons pas conclure à leur efficacité dans le secteur de la production et distribution de l'énergie, car aucune surveillance régulière des recettes n'a été effectuée au niveau opérationnel. Le secteur de la production et distribution d'énergie représentait environ 4 % des revenus nets en vertu d'un crédit inclus dans notre portée, par conséquent l'incidence peut ne pas être importante. Toutefois, il existe un risque que les cadres supérieurs ne disposent pas des données correctes pour fournir des conseils et des recommandations afin d'atteindre les résultats escomptés et d'améliorer les processus.

5.1.5 b Fonds renouvelable

74. En outre, la haute direction a assuré une surveillance efficace du Fonds renouvelable en participant aux différentes étapes des prévisions annuelles et à la surveillance subséquente, comme il est décrit à la

section 5.1.2. Les processus de préparation du budget et de surveillance sont décrits dans le cadre budgétaire annuel.

5.2 Processus opérationnels d'imputation

75. Les factures étaient généralement exactes et envoyées aux clients en temps opportun, mais elles ne contenaient pas d'informations détaillées sur les montants facturés pour les services rendus. On a mis en place un processus pour résoudre les problèmes de tarification.

5.2.1 Dans l'ensemble, les factures étaient exactes, mais certaines d'entre elles manquaient d'informations détaillées et n'avaient pas été envoyées aux clients en temps opportun

76. Nous nous attendions à ce que les factures contiennent des informations détaillées sur la description du service rendu, le prix et le paiement dû, et qu'elles soient envoyées aux clients selon les normes établies. Le cadre de gestion des recettes de SPAC indiquait que le client doit recevoir une facture au plus tard 30 jours après la prestation des services, conformément aux exigences de la norme de facturation du ministère.

5.2.1a Revenus nets en vertu d'un crédit

77. Pour la fourniture d'espace et de stationnement et des espaces de location commerciale, un contrat qui inclut toutes les données de facturation pertinentes est signé au début du contrat; le processus ne comprenait donc pas l'émission d'une facture. Les facturations ont été automatiquement générées dans SIGMA sur une base mensuelle, en fonction des modalités qui ont été saisies dans SIGMA pour chaque contrat d'occupation ou contrat de location.

78. Pour le secteur de la production et distribution de l'énergie, nous avons été informés que les factures étaient envoyées au client après la fin du mois pour le chauffage et la climatisation utilisés ce mois-là. Nous avons constaté que les factures indiquaient le montant total dû à SPAC pour le chauffage et la climatisation, ainsi que l'immeuble pour lequel ces frais avaient été encourus, mais qu'elles ne fournissaient pas d'informations détaillées sur les frais, comme le taux par gigajoule du chauffage ou de climatisation facturé, ou le relevé du compteur pour cet immeuble. Des courriels contenant les détails de ces frais ont été envoyés aux clients. Nous avons constaté que 5 des 19 (26 %) factures échantillonnées avaient été envoyées dans les 30 jours suivant la fin du mois, tandis que les 14 autres factures avaient été envoyées dans les deux mois. Il s'agit d'une étape du processus qui n'était pas suivie de manière systématique, d'où la possibilité d'améliorer la facturation des clients dans un délai maximum de 30 jours après la prestation des services, conformément aux exigences de la norme de facturation du ministère. Il est important de facturer en temps opportun pour éviter les retards de paiement et améliorer le flux de trésorerie, ce qui aidera le ministère à réduire le risque de subir des pertes.

79. Les résultats de notre test d'exactitude et d'exhaustivité pour le secteur de la production et distribution de l'énergie étaient les suivants : 19 des 19 (100 %) factures de chauffage et de climatisation étaient accompagnées d'un rapport sur les relevés de compteurs des Services de gestion des services publics. Le relevé du compteur, multiplié par le taux d'imputation correspondant à cette centrale, correspondait au montant imputé au client sur sa facture pour 14 des 19 (74 %) factures. Nous n'avons pas effectué d'autres tests car la cause profonde de l'exception était liée aux services publics fournis par une centrale de chauffage et de refroidissement. Ces cinq factures restantes étaient toutes pour la centrale de chauffage et de refroidissement du pré Tunney. Les frais étaient en harmonie avec le rapport sur les relevés de compteurs, mais le coût de 2018 à 2019 a été utilisé. La direction nous a

informés qu'en raison du départ de l'employé qui était chargé d'établir le coût de 2019 à 2020, le coût de 2018 à 2019 a été utilisé à la place.

5.2.1b Fonds renouvelable

80. Pour ce qui est du Fonds renouvelable, certains projets échantillonnés ne comportaient pas de débours, et la quantité de débours variait selon le projet. Si la facture ne comportait aucun débours, elle ne comportait que le coût de la main-d'œuvre, qu'on a calculé en multipliant le taux horaire facturable de l'employé par le nombre d'heures facturées. Sur les 19 projets de l'échantillon, 12 projets ont fait l'objet de débours, soit 49 débours, pour un montant de 1,6 million de dollars, qui ont été examinés par l'équipe d'audit. Chaque projet a un nombre variable de factures en fonction du nombre de débours associés aux projets et du nombre de débours facturés sur chaque facture de SPAC. Les résultats de nos tests étaient les suivants : 47 des 49 débours (96 %) étaient accompagnés de pièces justificatives appropriées. Les documents justificatifs de deux débours, d'un montant total de 547 \$, n'ont pas pu être fournis.
81. En outre, pour le Fonds renouvelable, sur les 12 projets échantillonnés, 22 factures SPAC ont été fournies, ce qui représente 11 des 12 projets (92 %). On n'a pas pu fournir de document justificatif sous forme de factures SPAC pour un projet. Sur les 22 factures examinées, 16 (73 %) ont été envoyées conformément aux modalités d'envoi dans les 30 jours suivant la réception de la facture du tiers, les autres ayant été envoyées environ deux mois après la réception de la facture du tiers. Nous n'avons pas effectué de tests supplémentaires, car ces factures comprenaient l'accumulation de factures de tiers de faible valeur. Nous avons été informés que la Direction générale des services immobiliers avait pour habitude de cumuler un total de factures de petits montants de tiers avant de les imputer à leurs clients.
82. Nous avons constaté que les factures du Fonds renouvelable examinées ne fournissaient pas d'informations détaillées. Si les factures fournissaient suffisamment d'informations pour permettre de rattacher clairement les frais au client et au projet concernés, elles ne donnaient que peu d'informations sur la nature des débours et ne fournissaient que le montant facturé au taux majoré. Par exemple, les factures de tiers sous-jacentes justifiant les débours imputés n'ont pas été envoyées au client. Pour ce qui est de la main-d'œuvre directe figurant sur la facture, on indiquait le nom de la personne qui imputait des heures de travail au projet, le nombre d'heures en question et le montant facturé; toutefois, il n'y avait pas de ventilation du taux horaire de facturation ni de la composante du multiple de 1,8. Si les détails sont limités, il sera difficile pour les clients de comprendre exactement ce qui leur est facturé.
83. Au cours de la phase d'examen, nous avons été informés que des informations plus détaillées étaient fournies aux clients sur demande. Lorsqu'on lui a demandé si les demandes de renseignements supplémentaires étaient fréquentes, la direction a répondu que les plaintes des clients concernant les coûts n'étaient pas fréquentes. Lorsque les clients ont besoin de renseignements supplémentaires, les détails sont envoyés par courriel. Nous avons également été informés que le faible niveau de détails sur la facture était dû aux limitations de SIGMA. SIGMA n'a pas la capacité d'inclure des détails comme les taux appliqués et la consommation utilisée.
84. Nous avons également noté que dans le cadre de l'évaluation des Services immobiliers de 2018, l'équipe d'évaluation a inclus une question dans son sondage auprès des clients, leur demandant si les coûts du projet étaient une préoccupation dans leurs projets. Sur les 21 répondants qui ont répondu à la question, 7 (33 %) ont indiqué qu'ils étaient préoccupés par les coûts, un seul ayant cité la

majoration des coûts de la main-d'œuvre comme une préoccupation. La principale préoccupation concernait la communication relative aux coûts, et non les coûts eux-mêmes.

85. Il est possible d'améliorer la situation en veillant à ce que les factures fournissent des informations suffisantes pour justifier la facturation des services rendus, car le fait de ne pas fournir une facture détaillée augmente le risque que les clients ne comprennent pas la base de ce qui leur est facturé. Cela pourrait être source du temps supplémentaire passé par le personnel de SPAC à expliquer le processus de facturation au client et à fournir des pièces justificatives pour la facture. Cela limite également la capacité des clients à exercer correctement leur obligation financière en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
86. Il existe également une possibilité d'amélioration pour que les clients reçoivent une facture au plus tard 30 jours après la prestation des services, conformément aux exigences de la norme de facturation du ministère. Il est important de facturer en temps opportun pour éviter les retards de paiement et améliorer les flux de trésorerie, ce qui aidera le ministère à réduire le risque de subir des pertes.

5.3. Gestion de l'information

87. Dans l'ensemble, SPAC disposait d'un système de gestion de l'information solide, mais l'information contenue dans le système doit demeurer à jour, et les informations provenant de diverses sources doivent être rapprochées de manière appropriée.

5.3.1 Dans l'ensemble, les informations trouvées dans le système financier étaient fiables, mais des améliorations pouvaient être apportées.

88. Nous nous attendions à ce que SIGMA contienne des renseignements fiables à utiliser pour l'établissement des coûts, des prix et des rapports, puisqu'il a été utilisé pour conserver les informations financières relatives aux revenus nets en vertu d'un crédit et au Fonds renouvelable.

5.3.1a Revenus nets en vertu d'un crédit

89. Nous avons constaté que des informations suffisantes et fiables étaient conservées dans le système financier pour la fourniture d'espace, de stationnement et de biens de location commerciale. Cependant, elles n'ont pas été utilisées pour fixer le prix de ces services. Contrairement au Fonds renouvelable et au secteur de la production et distribution de l'énergie, le secteur de la fourniture d'espace, de stationnement et de biens de location commerciale ne fonctionne pas selon le principe du recouvrement des coûts. Les accords d'occupation et de stationnement, ainsi que les baux commerciaux, sont basés sur le taux du marché à la signature de l'accord, conformément à la décision du Conseil du Trésor. Les informations enregistrées dans le système financier sont utilisées pour contrôler les flux de rentrées pour la fourniture d'espace, de stationnement et de biens de location commerciale afin de s'assurer que les revenus perçus correspondent aux revenus prévus, et pour enquêter sur les écarts.
90. Les résultats de notre échantillon présentés à la section 5.1.3 ont confirmé que les informations contenues dans SIGMA étaient fiables. Dans le secteur de la fourniture d'espace et de stationnement, 16 contrats sur 18 (89 %) ne présentaient pas d'écarts entre les flux de trésorerie et les contrats (explication au point 5.1.3), et dans 16 contrats sur 18 (89 %), le taux de location était étayé par une documentation sur le taux du marché. Dans le cas de la première exception, une analyse du marché n'était pas disponible aux fins de comparaison avec le taux dans SIGMA et nous n'avons ainsi pas été

en mesure de confirmer si le taux dans SIGMA était correct. Dans le cas de la deuxième exception, il y avait une analyse de marché, mais lorsque l'employé a recalculé le montant, celui-ci ne correspondait pas au montant dans SIGMA et était de 8 736 \$ inférieur au contrat de location. Comme mentionné précédemment, le personnel a recalculé manuellement certains des taux de location que nous avons examinés et par conséquent, une erreur humaine est possible. Dans le secteur de la fourniture de biens de location commerciale, 19 des 19 (100 %) baux commerciaux ont été loués au taux du marché, et 18 des 19 (95 %) avaient des frais qui étaient entièrement étayés.

91. Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons constaté que les informations conservées dans le système financier n'étaient pas toujours suffisantes et fiables pour l'établissement des coûts du secteur de la production et distribution de l'énergie, qui était exploité selon un mécanisme de recouvrement des coûts. Les informations saisies dans le système financier ont été utilisées pour déterminer les coûts associés au fonctionnement des centrales de chauffage et de refroidissement. Cependant, au cours de notre audit, les taux de 2018-2019 ont été utilisés pour une des trois centrales, car aucun n'a été calculé pour 2019-2020. En outre, on n'a pas utilisé les informations contenues dans le système pour surveiller les revenus perçus afin de cerner d'éventuels écarts.

5.3.1b Fonds renouvelable

92. Nous avons constaté que l'information enregistrée dans le système financier était suffisante et fiable pour l'établissement des coûts et la production de rapports sur les activités du Fonds renouvelable des Services immobiliers. Les informations contenues dans le système financier (SIGMA) sont utilisées pour une surveillance continue. Les résultats de notre échantillonnage, présentés à la section 5.1.3, ont confirmé que les informations contenues dans SIGMA étaient fiables, puisque 18 des 19 (95 %) dossiers échantillonnés présentaient des justificatifs des débours imputés qui correspondaient au montant facturé.
93. Des renseignements fiables sont importants à des fins de production de rapports et de suivi. S'il existe des divergences entre les informations conservées dans le système financier et les informations communiquées, la direction risque de ne pas disposer de renseignements pertinents pour la surveillance financière et la prise de décision.

6. Conclusion

94. Dans l'ensemble, nous avons constaté que, bien que des possibilités d'amélioration aient été relevées, le cadre de recouvrement des coûts pour ce qui est des revenus nets en vertu d'un crédit liés à la fourniture d'espace, de stationnement et de biens de location et du Fonds renouvelable des Services immobiliers était suffisant, approprié et appliqué de façon uniforme. Nous avons aussi relevé des possibilités d'améliorations dans le secteur de la production et distribution de l'énergie, soit l'environnement de recouvrement des coûts et le processus d'établissement des coûts. Ces possibilités comprenaient la nécessité d'avoir des rôles et responsabilités définis, de processus et de procédures, ainsi que d'exigences en matière de surveillance.

7. Remerciements

95. En terminant, nous tenons à remercier la Direction générale des finances et la Direction générale des services immobiliers pour le temps qu'elles ont consacré et les renseignements qu'elles ont fournis au cours de la mission visée.

8. Équipe d'audit

Directrice, Audit des approvisionnements	Marina Leigertwood-Joseph
Responsable de l'audit	Gilles Trahan
Équipe d'audit	Cassandra Perrier

Annexes

Annexe A : Critères et méthode d'audit

Sur la base de l'évaluation des risques du Bureau du dirigeant principal d'audit, d'évaluation et de gestion du risque, les secteurs d'intérêt suivants ont été identifiés :

Secteurs d'intérêt	Critères	Source des critères
Environnement de recouvrement des coûts 1. Un cadre du processus d'imputation est suffisant et soutient de manière appropriée les activités de recouvrement des coûts.	1.1 Les rôles et les responsabilités sont établis et clairement communiqués en ce qui concerne les activités de recouvrement des coûts.	<i>Cadre de responsabilisation de gestion – R-1 Responsabilisation;</i> <i>Cadre de responsabilisation de gestion – R-3 Responsabilisation;</i> <i>SCT – Guide sur l'imputation interne et les autorisations financières spéciales - paragraphe 4.3.1</i> <i>Guide de l'estimation des coûts du SCT – paragraphe 7</i>
	1.2 Les activités permettant d'obtenir des revenus sont prévues de manière appropriée et en temps utile.	<i>Cadre de responsabilisation de gestion – INT-3 Intendance</i>
	1.3 Les politiques, les lignes directrices, les directives et les procédures d'établissement des coûts et de tarification sont exhaustives et communiquées aux gestionnaires et aux employés pertinents.	<i>Cadre de responsabilisation de gestion – INT-5 Intendance</i>
	1.4 Les activités de calcul des coûts et des prix sont soutenues par une formation appropriée.	<i>Cadre de responsabilisation de gestion – P-4 Personnes</i>
	1.5 SPAC a mis en place une surveillance efficace.	<i>Cadre de responsabilisation de gestion – G-2 et G-6 Gouvernance et orientations stratégiques</i> <i>Politique sur la gestion financière – paragraphe 4.1</i>

Secteurs d'intérêt	Critères	Source des critères
<p>Processus opérationnels d'imputation</p> <p>2. Les processus d'établissement des coûts, de tarification et de facturation sont en place et fonctionnent efficacement.</p>	<p>2.1 Des méthodes appropriées et cohérentes de calcul des coûts et des tarifs sont utilisées pour déterminer les coûts imputables conformément aux politiques, directives et lignes directrices pertinentes.</p>	<p><i>Guide de l'estimation des coûts du SCT – paragraphe 4</i></p>
	<p>2.2 Les documents justificatifs des hypothèses sous-jacentes et de la méthodologie utilisées pour déterminer les coûts et les tarifs sont conservés.</p>	<p><i>Cadre de responsabilisation de gestion – INT-12 Intendance</i></p> <p><i>Guide de l'estimation des coûts du SCT – paragraphe 6.7</i></p>
	<p>2.3 Les outils de calcul des coûts sont périodiquement révisés pour refléter correctement les coûts actuels.</p>	<p><i>Guide de l'estimation des coûts du SCT – paragraphe 6</i></p>
	<p>2.4 Les factures sont exactes, complètes, transparentes et transmises aux clients en temps opportun.</p>	<p><i>SCT – Guide sur l'imputation interne et les autorisations financières spéciales – paragraphe 4.3.2</i></p>
<p>Gestion de l'information et surveillance</p> <p>3. SPAC dispose d'un système de gestion de l'information solide et d'un processus de surveillance efficace pour soutenir la détermination et la résolution en temps utile des problèmes de coûts et de tarification.</p>	<p>3.1 Les renseignements conservés dans les systèmes financiers sont suffisants et fiables pour l'établissement des coûts et des tarifs, la facturation et les rapports.</p>	<p><i>Cadre de responsabilisation de gestion – INT-10 Intendance</i></p> <p><i>Guide de l'estimation des coûts du SCT – paragraphe 7</i></p>
	<p>3.2 Les modifications apportées aux demandes de biens et de services sont dûment prises en compte dans les estimations de coûts.</p>	<p><i>Guide de l'estimation des coûts du SCT – paragraphe 3</i></p>

Secteurs d'intérêt	Critères	Source des critères
	3.3 Les commentaires des clients sont sollicités et pris en compte pour résoudre les problèmes de tarification.	<i>Cadre de responsabilisation de gestion – SAC-1 Service axé sur les citoyens</i>
	3.4 Des mesures de contrôle clés sont conçues et mises en œuvre pour assurer l'alignement entre la tarification et les coûts réels.	<i>Cadre de responsabilisation de gestion – INT-15 Intendance</i>

Méthodologie

96. La phase de planification comprenait la collecte et l'examen de documents, ainsi que des entrevues avec des intervenants clés de la Direction générale des finances et de la Direction générale des services immobiliers, qui participent aux processus d'imputation du ministère.
97. Au cours de la phase d'examen, on a effectué des entrevues approfondies auprès du personnel clé du ministère, ainsi qu'un examen supplémentaire de la documentation et un échantillonnage (voir l'annexe C pour la stratégie d'échantillonnage) des frais recouverts à même le Fonds renouvelable et des flux de rentrées découlant des revenus nets en vertu d'un crédit pour Locaux fédéraux et infrastructure. À la fin de l'étape d'examen, on a demandé à l'organisme faisant l'objet de l'audit de valider les constatations.
98. Durant la phase de rédaction de rapports, l'équipe d'audit a consigné les constatations, les conclusions et les recommandations d'audit dans l'ébauche du rapport de la directrice. Ce rapport a été approuvé à l'interne par les responsables de l'examen de la qualité du Bureau du dirigeant principal d'audit, d'évaluation et de gestion du risque. On remettra aux organismes ayant fait l'objet de l'audit le rapport provisoire de la directrice et on leur demandera d'examiner le rapport et de formuler des commentaires. Ces derniers seront ensuite évalués, puis intégrés dans l'ébauche du rapport du dirigeant principal d'audit, d'évaluation et de gestion du risque. Le rapport sera ensuite transmis aux organismes ayant fait l'objet de l'audit pour approbation définitive. La direction devra fournir une réponse au rapport ainsi qu'un plan d'action de la direction pour donner suite aux recommandations. L'ébauche du rapport final, la réponse de la direction et le plan d'action de la direction seront déposés à la réunion du Comité ministériel d'audit pour approbation finale.

Annexe B : Revenus nets* de SPAC de 2020 à 2021

Description	Revenus nets	Pourcentage de l'option de financement	Pourcentage du total des revenus
Fonds renouvelable : Fonds renouvelable des Services immobiliers	2,033,1 M\$	86,3 %	55 %
Revenus nets en vertu d'un crédit : Direction générale des services immobiliers – bien des Locaux fédéraux et infrastructure	928,8 M\$	70,6 %	25 %

ANNEXE B : REVENUS NETS DE SPAC 2020-2021								
	Principales activités	Revenus nets 2020-2021		Pourcentage				
		Version originale	Date de révision	Version originale	Date de révision			
FONDS RENOUVELABLES	FRSI	Réalisation de projets	1639.6	1667.3	65.8 %	70.8 %		
		Gestion des immeubles et des installations	388.3	243	15.6 %	10.3 %		
		Avis	127.5	122.8	5.1 %	5.2 %		
	FRSO		Approvisionnement en vaccins	158.2	158.2	6.4 %	6.7 %	
			Gestion de la circulation	12.9	12.9	0.5 %	0.5 %	
			Achats de services de communications	2.4	2.4	0.1 %	0.1 %	
	FRBT		Services de traduction	120.6	109.7	4.8 %	4.7 %	
			Services d'interprétation	18.7	16.6	0.8 %	0.7 %	
			Services de terminologie	14	14	0.6 %	0.6 %	
			Autres	9	9	0.4 %	0.4 %	
Sous-total - Fonds renouvelables		2491.2	2355.9	100 %	100.0 %			
RECETTES NETTES EN VERTU D'UN CRÉDIT (RVNC)	DGA	Services d'approvisionnements spécialisés	94.3	97.8	7.5 %	7.4 %		
		Publicité et recherche sur l'opinion publique	1	1	0.1 %	0.1 %		
	ATL	Opérations du Cap-Breton - ABS	0.4	0.4	0.0 %	0.0 %		
	DGS		Services de juricomptabilité	2.8	2.8	0.2 %	0.2 %	
			Secteur de la sécurité industrielle (sécurité des contrats)	18.8	21	1.5 %	1.6 %	
			Secteur de la sécurité et de la gestion des urgences	0.2	0.2	0.0 %	0.0 %	
		Secteur de la gestion des systèmes de sécurité (nouveau)	0	0.1	0.0 %	0.0 %		
	AF	Solution de planification des ressources de l'organisation pour SP	2.5	2.9	0.2 %	0.2 %		
	SDSM		Solde disponible	0.4	0.4	0.0 %	0.0 %	
			Bureau de gestion des programmes organisationnels (GCdocs)	22.3	32.8	1.8 %	2.5 %	
			Centre d'analytique des RH pangouvernementales	1.9	1.5	0.2 %	0.1 %	
			Processus opérationnel commun en gestion financière	15.2	20.3	1.2 %	1.5 %	
			Services de voyage partagés	7.3	3.8	0.6 %	0.3 %	
			GCCas	6.4	9	0.5 %	0.7 %	
		DGAP		Services partagés en ressources humaines	7.1	4.5	0.6 %	0.3 %
				Direction générale des services de paye - Miramichi	5.3	5.3	0.4 %	0.4 %
				Assurance-emploi et régime de pensions du Canada	0.9	0.9	0.1 %	0.1 %
				Téléfilm	0	0	0.0 %	0.0 %
	EDA OEES		Régime de services dentaires pour les pensionnés	1.6	1.6	0.1 %	0.1 %	
			Système de gestion des ressources humaines du GC	5.2	4.8	0.4 %	0.4 %	
	EDR	MesRHGC	6.2	11.9	0.5 %	0.9 %		
	DGBI	Locaux fédéraux et Infrastructure - ABS	893.8	928.8	70.8 %	70.6 %		
	DGRGP		Administration des pensions pour le Régime de retraite de la fonction publique	81.8	81.8	6.5 %	6.2 %	
			Administration des pensions pour le Régime de Pension du MDN	26.9	26.9	2.1 %	2.0 %	
			Services d'imagerie documentaire	13.1	13.1	1.0 %	1.0 %	
			Émission de paiement - ABS	12.2	15	1.0 %	1.1 %	
			Émission de paiement - Courant	4.4	5.2	0.3 %	0.4 %	
			GCSurplus	12	3.2	1.0 %	0.2 %	
			Pension de la GRC	5.4	5.4	0.4 %	0.4 %	
			Direction de la gestion des biens saisis (DGBS)	6.9	6.5	0.5 %	0.5 %	
			Programme d'autorisation pour les médias protégés par les droits	2.1	2.1	0.2 %	0.2 %	
			Services de paiement de factures	0.3	0.3	0.0 %	0.0 %	
		Office des normes générales du Canada (ONGC)	1.7	1.3	0.1 %	0.1 %		
		Production et publication de la Gazette du Canada	2	1.7	0.2 %	0.1 %		
		Système financier ministériel commun	0.5	0.5	0.0 %	0.0 %		
	Sous-total - Revenus nets en vertu d'un crédit		1262.9	1314.8	100.0 %	100.0 %		
TOTAL GÉNÉRAL		3754.1	3670.7					

Légende

- FRSI Fonds renouvelable des Services immobiliers
- FRSO Fonds renouvelable des services optionnels
- FRBT Fonds renouvelable du Bureau de la traduction
- DGA Direction générale des approvisionnements
- ATL Région de l'Atlantique
- DGS Direction générale de la surveillance
- AF Direction générale des finances et de l'administration
- SDSM Direction générale des services numériques (DGSN)
- DGAP Direction de l'administration de la paye
- EDA OEES Direction générale des services de la paye
- DGBI Direction générale des biens immobiliers
- DGRGP Direction générale du receveur général et des pensions

Compris dans le champ d'application
Éléments exclus de la portée

* Les frais internes (79 millions de dollars pour le modèle de répartition des coûts et l'outil servant à appuyer les activités d'établissement des coûts des services internes) ne sont pas pris en compte dans les chiffres des revenus nets en vertu d'un crédit.

Source : Direction de la gestion des coûts et des revenus (Direction générale des finances) – SPAC

Les revenus nets d'origine de 2020 à 2021 reflètent le montant inclus dans le plan annuel des recettes de 2020 à 2021.

Les revenus nets révisés de 2020 à 2021 proviennent du tableau de bord des recettes de la période 04 de 2020 à 2021.

Annexe C : Stratégie d'échantillonnage

Conformément à la portée de notre audit, les revenus nets en vertu d'un crédit des Services immobiliers liés aux Locaux fédéraux et infrastructure (trois sources de revenus) et le Fonds renouvelable des Services immobiliers (une source de revenus) ont constitué notre échantillon. De plus, nous nous sommes concentrés sur les activités de recouvrement des coûts gérées par les secteurs situés dans la région de la capitale nationale.

Méthodologie

Nous avons utilisé une approche d'échantillonnage discrétionnaire pour chaque flux de rentrées; l'échantillon a été sélectionné sur la base des informations recueillies lors des entretiens et des examens de documents menés pendant la phase de planification.

- Pour ce qui est du Fonds renouvelable, la majorité des dossiers choisis (14 sur 19) concernaient des revenus perçus auprès d'autres ministères, car leur valeur globale était supérieure à celle des dossiers internes et ils comprenaient des débours de tiers.
- Pour ce qui est de la fourniture d'espace et de stationnement et la fourniture de biens de location commerciale, la sélection des contrats a été effectuée de manière aléatoire, car chaque type de contrat ne présentait pas de caractéristiques uniques.
- Concernant le secteur de la production et distribution de l'énergie, l'équipe d'audit a sélectionné trois mois de facturation sur la base de son jugement professionnel. Les mois choisis étaient basés sur le pic de consommation prévu pour la climatisation, comme l'été (juin 2019), et le chauffage, qui était la fin de l'automne (novembre 2019) et l'hiver (février 2020).

Bien que les résultats des tests ne puissent être extrapolés à l'ensemble de la population, ils peuvent être utilisés pour identifier les exceptions spécifiques ou les types d'erreurs relevées. Le rapport d'audit présente les erreurs découvertes et détermine, dans la mesure du possible, les causes profondes de ces erreurs.

Afin de faciliter le calcul d'une taille d'échantillon pour chaque flux de rentrées, nous avons utilisé le calculateur de taille d'échantillon de Survey Monkey. Pour les quatre flux de rentrées, un niveau de confiance de 80 % et une marge d'erreur de 15 % ont été appliqués. Ces critères ont permis de recueillir le niveau de confiance approprié pour fournir une assurance de niveau modéré. Un taux de conformité de 85 % a donc été jugé acceptable.

Sur la base de ces paramètres, les tailles d'échantillon suivantes ont été calculées pour chaque flux de rentrées. Les échantillons ont été choisis au hasard à l'aide d'Excel.

Flux de rentrées	Population	Valeur de la population	Taille de l'échantillon	Valeur de l'échantillon
Fonds renouvelable	4 059 projets	598 M\$	19 projets (examen de tous les coûts de main-d'œuvre et 21 des débours	3,5 M\$

Flux de rentrées	Population	Valeur de la population	Taille de l'échantillon	Valeur de l'échantillon
			les plus importants pour chaque projet)	
Fourniture d'espace et de stationnement	532 contrats	311,6 M\$	18 contrats (examen de tous les flux de trésorerie liés aux revenus pour chaque contrat)	14,9 M\$
Fourniture de biens de location commerciale	580 contrats	37,7 M\$	19 contrats (examen de tous les flux de trésorerie liés aux revenus pour chaque contrat)	9,8 M\$
Production et distribution de l'énergie	52 contrats	26 M\$	19 contrats (examen d'une facture mensuelle pour chaque contrat)	1,6 M\$

L'évaluation de la taille de l'échantillon à l'aide de Survey Monkey a généré une taille d'échantillon de 19 pour le Fonds renouvelable, 18 pour la fourniture d'espace et de stationnement, 18 pour la fourniture de biens de location commerciale, et 14 pour la production et distribution de l'énergie. En raison de l'échantillon relativement petit pour chaque type de flux de rentrées, nous avons décidé d'avoir une taille d'échantillon similaire pour chaque flux de rentrées. Pour la fourniture d'espace et de stationnement, 19 contrats ont été sélectionnés à l'origine, mais au cours de la phase de test, un dossier a été jugé non pertinent, car il concernait un client qui ne rembourse pas les coûts. Comme le nombre 18 était la taille initiale de l'échantillon calculé, nous n'avons pas sélectionné un autre contrat pour le remplacer. Pour ce qui est de la production et distribution de l'énergie, sur la base de notre jugement et du fait que le processus n'était pas documenté, nous avons porté l'échantillon à 19 en sélectionnant cinq contrats supplémentaires.

Annexe D : Glossaire

Durée	Définition
Accord d'occupation ⁵	Il fait état de la superficie louable et la superficie utilisable, de l'adresse municipale et de la vocation générale prévue d'une partie précise des locaux qui sont visés par l'accord. Un accord d'occupation distinct sera également créé pour décrire en détail les besoins des clients en matière de stationnement, le cas échéant.
Cadre de contrôle de l'expansion (CCE) ⁶	Augmentation imprévue de la superficie occupée par un ministère client non débité et qui est au-delà de la limite de son occupation approuvée.
Convention d'occupation ⁷	Un accord formel entre un ministère client et SPAC concernant l'occupation d'un immeuble particulier qui est administré par SPAC. L'accord d'occupation, en conjonction avec les conditions uniformisées d'occupation des locaux administrés par SPAC, constitue une convention interministérielle contraignante appelée « convention d'occupation ».
Établissement des coûts	Compilation de l'information sur les coûts à une fin précise, qu'il s'agisse de déterminer les coûts de prestation d'un service, d'harmoniser les ressources avec les résultats, de mesurer le rendement, d'évaluer l'efficacité ou de réaffecter des ressources, par exemple.
Établissement des prix	Processus d'établissement du montant exigé pour fournir un bien ou un service. Le tarif facturé par le gouvernement pour un bien ou un service est basé sur le coût de la fourniture de ce bien ou de ce service. Le gouvernement ne peut pas imputer un montant supérieur aux coûts, mais il peut imputer un montant inférieur aux coûts, par exemple, pour assurer l'équité, réduire l'impact économique sur ses clients et réaliser les objectifs stratégiques.
Financement	Affectation de fonds au budget d'un gestionnaire ou aux niveaux de référence d'un ministère en fonction des priorités du gouvernement. S'il y a un écart entre le coût d'un programme et le financement disponible, la direction doit prendre des mesures pour harmoniser les activités prévues avec le financement disponible. Le montant du financement peut aussi dépendre des revenus provenant des frais dans les cas où une organisation a le pouvoir de dépenser des revenus.

⁵ Modalités uniformisées d'occupation des locaux administrés par SPAC [Microsoft Word – Modalités uniformisées d'occupation des locaux administrés par SPAC - Mars 2020 FR \(gcpedia.gc.ca\)](#)

⁶ Modalités uniformisées d'occupation des locaux administrés par SPAC

⁷ Modalités uniformisées d'occupation des locaux administrés par SPAC

Durée	Définition
Indexation des frais d'occupation des locaux ⁸	Les frais d'occupation des locaux pourront être indexés, au besoin, pour chaque exercice financier subséquent à l'année de référence. L'année de référence est une année de référence correspondant à l'exercice financier de la date de début de l'accord d'occupation ou de la condition. On calcule les indexations en multipliant les estimations des dépenses liées aux taxes et aux dépenses de fonctionnement et d'entretien durant l'année de référence par le pourcentage de variation prévu dans l' <i>Indice des prix à la consommation</i> [tous les articles à l'échelle nationale].
Locaux dont les coûts ne sont pas remboursés (client) ⁹	L'espace fourni à un ministère client est consigné dans un accord d'occupation et fourni au client par le biais d'une convention d'occupation conformément au cadre de financement du portefeuille immobilier de SPAC et des services connexes. Les services fournis à un ministère client en surplus des services d'immeuble courants seront fournis selon le principe du recouvrement des coûts.
Locaux dont les coûts sont remboursés (client) ¹⁰	Les ministères clients qui occupent des locaux dont les coûts sont remboursés en raison d'accords de financement spéciaux avec le Conseil du Trésor, ainsi que ceux qui occupent des locaux en surplus de ce qui est financé par SPAC, seront responsables de tous les frais associés à l'occupation, y compris les services d'immeuble courants, les coûts de fonctionnement et d'entretien, les taxes et les indexations applicables.
Plan annuel des recettes	Le plan annuel des recettes est un exercice annuel de SPAC pour lequel les directions générales soumettent un plan triennal pour chacune de leurs activités de recouvrement des coûts liées aux revenus nets en vertu d'un crédit et des activités du Fonds renouvelable qui génèrent des revenus. Les recettes intraministérielles classées comme recettes « non prescrites » ou frais internes sont également déclarées. Cet exercice commence conjointement avec le processus de mise à jour annuelle des niveaux de référence.
SIGMA	Système financier de Services publics et Approvisionnement Canada.
Taux du marché ¹¹	Le tarif de location facturé aux ministères clients, qui est déterminé par l'utilisation des données du marché et l'analyse.

⁸ Modalités uniformisées d'occupation des locaux administrés par SPAC [Microsoft Word - Std Ts Cs PSPC-admin Acc - March 2020 EN \(gcpedia.gc.ca\)](#)

⁹ Modalités uniformisées d'occupation des locaux administrés par SPAC

¹⁰ Modalités uniformisées d'occupation des locaux administrés par SPAC

¹¹ Modalités uniformisées d'occupation des locaux administrés par SPAC