

Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législative  
de l'Ontario

---

# COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

## SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE L'ONTARIO – SERVICES DE GESTION DES IMMOBILISATIONS ET DES LOCAUX

(Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.10)

1<sup>re</sup> session, 39<sup>e</sup> législature  
57 Elizabeth II

**Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada**

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics

Société immobilière de l'Ontario : services de gestion des immobilisations et des locaux  
(Rapport annuel 2006 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.10) [ressource  
électronique]

Publ. aussi en anglais sous le titre : Ontario Realty Corporation : real estate and  
accommodation services (Section 3.10, 2006 Annual report of the Auditor General of  
Ontario)

Monographie électronique en format PDF.

Mode d'accès: World Wide Web.

Également publ. en version imprimée.

ISBN 978-1-4249-4595-5

1. Société immobilière de l'Ontario—Audit. 2. Immeubles—Gestion—Ontario—  
Évaluation. 3. Bâtiments publics—Ontario. 4. Domaine public—Ontario—Gestion.

I. Titre. II. Titre: Ontario Realty Corporation : real estate and accommodation services  
(Section 3.10, 2006 Annual report of the Auditor General of Ontario)

KEO936 A23 P8214 2007

352.5'409713

C2007-964018-4

Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législative  
de l'Ontario

L'honorable Steve Peters  
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le président du comité,

A handwritten signature in cursive script that reads "Norm. Sterling".

Norman Sterling

Queen's Park  
Février 2008

**COMPOSITION DU  
COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

1<sup>re</sup> session, 39<sup>e</sup> législature

**NORMAN STERLING**  
Président

**JERRY J. OUELLETTE**  
Vice-président

**LAURA ALBANESE**

**LIZ SANDALS**

**ERNIE HARDEMAN**

**MARIA VAN BOMMEL**

**ANDREA HORWATH**

**DAVID ZIMMER**

**PHIL MCNEELY**

---

Katch Koch  
Greffier du comité

Susan Viets  
Recherchiste

**COMPOSITION DU  
COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

2<sup>o</sup> session, 38<sup>e</sup> législature  
(à la fin de la session)

**NORMAN STERLING**  
Président

**ERNIE HARDEMAN**  
Vice-président

**JEAN-MARC LALONDE**

**RICHARD PATTEN**

**LISA MACLEOD**

**LIZ SANDALS**

**SHELLEY MARTEL**

**MONIQUE M. SMITH**

**JOHN MILLOY**

---

**Katch Koch**  
Greffier du comité

**Ray McLellan**  
Recherchiste

## TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
Remerciements	1
1. CONTEXTE	1
1.1. Responsabilité de la SIO et prestation de services	2
1.2. Objectif de la vérification	2
1.3. Aperçu des constatations de la vérification	3
1.4. Engagement envers la prise de mesures	3
Initiatives de la SIO (2006-2007)	4
1.5. Réponse aux recommandations du Comité	5
Liste des recommandations du Comité	5
OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS	7
2. CADRE DE GESTION DE LA SIO	7
Rapports entre le Ministère et la SIO	7
3. EXAMEN MINISTÉRIEL DU RENOUVELLEMENT DE L'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE	8
3.1. Problèmes de gestion immobilière	8
Initiatives pour une gestion stratégique (2006)	9
Stratégie pour l'aliénation des biens immobiliers – le rôle du Ministère	10
Nouvelle méthode de gestion du portefeuille	11
Les municipalités en tant que clientes – l'impact sur la collectivité	13
4. CONTRÔLES RÉGISSANT LA VENTE ET L'ACQUISITION DES PROPRIÉTÉS	14
4.1. Contrôles relatifs aux évaluateurs	14
Considérations relatives à la surveillance et au marché	15
5. LOCATION	17
5.1. Administration des baux pour les locaux possédés et occupés par le gouvernement	17
Locataires qui ne font pas partie de la fonction publique ontarienne	18
Administration des baux	18
6. SYSTÈMES D'INFORMATION IMMOBILIÈRE	19
Inventaire des biens	21
7. RAPPORT D'ÉTAPE DE 2007 – ENGAGEMENTS À RÉALISER	22
NOTES	24
ANNEXE	

## PRÉAMBULE

Le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences le 29 mars 2007 sur le rapport du vérificateur général concernant les services de gestion des immobilisations et des locaux de la Société immobilière de l'Ontario. Le Comité a souscrit aux constatations et aux recommandations que le vérificateur général a formulées à ce sujet dans son *Rapport annuel 2006* (s. 3.10).

Le présent rapport du Comité donne un aperçu des sections pertinentes du rapport du vérificateur général ainsi que du déroulement des audiences et comprend des références au rapport d'étape de 2007 du Ministère. Le Comité a formulé des recommandations en fonction de ses propres observations et conclusions.

### Remerciements

Le Comité permanent des comptes publics profite de cette occasion pour remercier les témoins de leur participation aux audiences, à savoir le sous-ministre et les fonctionnaires du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique (le Ministère) ainsi que le président du conseil d'administration, le président et chef de la direction et les cadres supérieurs de la SIO.

Le Comité a apprécié de recevoir le rapport d'étape de 2007 du Ministère, intitulé *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au Rapport de 2006 du vérificateur général de l'Ontario, Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10), ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique (Annexe)*, daté du 25 avril 2007.

Le Comité apprécie l'aide qui lui a été apportée au cours des audiences et de ses délibérations par le Bureau du vérificateur général, le greffier du Comité et le chercheur de la Direction des services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative de l'Ontario.

## 1. CONTEXTE

La Société immobilière de l'Ontario (la SIO/la Société) fournit des services de gestion de biens et de projets immobiliers à la plupart des ministères et organismes provinciaux. Le portefeuille immobilier comprend plus de 38 000 hectares (95 000 acres) de terrains et 6 000 immeubles abritant des locaux de plus de 4,6 millions de mètres carrés (50 millions de pieds carrés). Les biens immobiliers comprennent des terrains, des immeubles d'habitation, des bâtiments agricoles et des immeubles commerciaux; les revenus de location annuels sont d'environ 28 millions de dollars.

Quatre-vingt-un pour cent (81 %) du portefeuille appartient au gouvernement de l'Ontario, et le reste est loué. Le portefeuille immobilier contient deux grandes catégories de biens, à savoir les immeubles utilisés par les ministères ou

organismes et les autres biens-fonds (p. ex., ceintures de verdure, réserves foncières et fermes).

Les revenus annuels de la Société sont d'environ 600 millions de dollars, ce qui couvre différents coûts dont les coûts de location, les impôts fonciers, les travaux de réparation et d'entretien et les services publics. La SIO reçoit en outre des fonds du Ministère.

### **1.1. Responsabilité de la SIO et prestation de services**

La Société relève du ministre du Renouvellement de l'infrastructure publique. Elle compte quatre bureaux régionaux et trois bureaux de secteur et elle employait environ 300 personnes en 2005-2006. La plupart des biens sont gérés pour le compte du Ministère, lequel, en tant que propriétaire, fournit des directives et des fonds et approuve les décisions concernant les biens.

La SIO offre les services suivants aux ministères et organismes clients :

- élaboration de politiques, de stratégies et de plans de mise en œuvre pour maximiser l'utilisation des portefeuilles immobiliers existants;
- ventes et acquisitions de terrains et d'immeubles;
- location immobilière au besoin pour compléter l'inventaire de locaux possédés;
- gestion immobilière, y compris les travaux quotidiens d'entretien et de réparation des installations possédées ou louées;
- gestion de grands projets d'immobilisations.

### **1.2. Objectif de la vérification<sup>1</sup>**

La vérification visait à déterminer si la Société immobilière de l'Ontario avait mis en place des procédures et systèmes adéquats pour s'assurer que :

- les biens immobiliers sont acquis, gérés et aliénés dans un souci d'économie et dans l'intérêt public;
- les besoins en locaux du gouvernement sont satisfaits de manière économique;
- le rendement de la Société est mesuré et communiqué de façon à permettre une évaluation réaliste de ses activités et réalisations.

La vérification excluait la gestion des grands projets d'immobilisations, lesquels ont été examinés en 2003 dans le cadre d'une vérification des services aux tribunaux. Par ailleurs, le service de vérification interne de la Société avait vérifié ce domaine récemment.



### 1.3. Aperçu des constatations de la vérification

Le vérificateur général a fourni un aperçu des observations et des conclusions de la vérification, comme suit :

- Améliorations récentes apportées par la SIO -- des améliorations avaient été apportées aux systèmes et aux procédures régissant les activités de location, la vente et l'acquisition des propriétés ainsi que le recrutement et la surveillance des fournisseurs de services de gestion d'immeubles.
- Initiatives en cours -- la SIO travaille avec le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique et avec les ministères et organismes clients pour s'assurer que :
  - les locaux gérés sont utilisés de façon efficace;
  - l'entretien des propriétés est rendu possible par des investissements appropriés dans l'entretien et la réparation des immeubles tout au long du cycle de vie;
  - ses systèmes d'information de gestion fournissent des renseignements pertinents et fiables aux décideurs.
- Gestion et rationalisation du portefeuille immobilier -- le vérificateur était d'accord avec le Ministère pour dire que plusieurs facteurs avaient entravé la gestion efficace et la rationalisation du portefeuille immobilier de la province (p. ex., gestion des propriétés excédentaires ou sous-utilisées). Le vérificateur a aussi noté que la Société se devait d'améliorer les systèmes d'information et d'élaborer des plans stratégiques pour déterminer les propriétés pouvant être rationalisées ou vendues.
- Points connexes -- le vérificateur a relevé une série de points connexes, à savoir : la consignation et le suivi du recouvrement des montants impayés; la revente de propriétés par leurs nouveaux propriétaires; l'évaluation de la rentabilité des locaux loués; la garantie de l'utilisation efficace des locaux; les pratiques exemplaires et les normes élevées pour la gestion des propriétés; l'estimation des coûts de l'entretien reporté; la présence de nombreuses erreurs dans la base de données immobilières; les mesures de rendement et le rôle d'indicateurs de rendement détaillés et fiables pour évaluer la gestion; les avantages de la fonction de vérification interne; enfin, la nécessité de se pencher sur les pratiques de gestion des grands projets d'immobilisations.

### 1.4. Engagement envers la prise de mesures

La SIO s'est engagée à donner suite aux recommandations du vérificateur qui visent les opérations, et à continuer de conseiller le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique sur tous les aspects des options stratégiques et de leur mise en œuvre en ce qui a trait aux recommandations qui nécessitent de faire approuver une politique.

## Audiences du Comité

### *Initiatives de la SIO (2006-2007)*

La Société a fourni de l'information complémentaire sur les initiatives prises récemment pour donner suite aux recommandations du vérificateur concernant l'inventaire des biens immobiliers, les stratégies pour les biens immobiliers, la planification de la vente des biens immobiliers excédentaires, le rôle des indicateurs de rendement et les plans d'action pour améliorer les données<sup>2</sup> :

- Inventaire des biens immobiliers – des progrès ont été réalisés pour dresser l'inventaire des biens immobiliers du gouvernement provincial à l'aide d'un système d'information géographique (SIG) produisant des cartes et servant à la prise de décisions sur les biens immobiliers excédentaires;
- Stratégies pour les biens immobiliers – un groupe de développement ayant la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies pour les biens principaux a été créé;
- Plan de vente pour les biens immobiliers excédentaires – un plan de vente pluriannuel pour les biens excédentaires importants a été élaboré. Dans son *Rapport annuel 2005-2006*, la Société énonce des mesures et des cibles de rendement, accompagnées d'un bilan;
- Indicateurs de rendement – l'élaboration d'indicateurs de rendement clés en 2006-2007 afin de mieux mesurer le rendement, principalement au niveau opérationnel, et de pouvoir effectuer des comparaisons avec d'autres organismes publics et le secteur privé, accompagnée de plans de mise en œuvre au cours du prochain exercice;
- Plans d'action pour améliorer les données – la Société a affecté des ressources à un service responsable de l'intégrité et de la qualité des données et a établi des plans d'action pour remédier en 2007-2008 aux problèmes concernant l'entretien futur.

## Conclusion du Comité

En se fondant sur son examen du rapport de vérification de 2006, sur le rapport d'étape de 2007 et sur les résultats des audiences, le Comité est arrivé à la conclusion suivante :

**La Société immobilière de l'Ontario a fait des progrès pour donner suite aux préoccupations et aux recommandations du vérificateur contenues dans le *Rapport annuel 2006* au moyen de la mise en œuvre de processus et de procédures. Des détails sur les mesures prises jusqu'à maintenant ont été fournis au cours des audiences et dans le rapport d'étape en annexe. Les initiatives en cours relativement aux recommandations 4, 5 et 7 feront l'objet d'un suivi par le Comité permanent des comptes publics (s. 7).**

## **1.5. Réponse aux recommandations du Comité**

Le Comité demande à la Société immobilière de l'Ontario de faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur le présent rapport dans les 120 jours suivant son dépôt. Quand le Comité est d'avis qu'un autre délai est requis, il en est fait mention dans la recommandation.

### *Liste des recommandations du Comité*

**1. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur la mise en œuvre et l'administration du processus amélioré d'aliénation des biens immobiliers. Le rapport doit traiter de la relation entre le Ministère et la SIO, donner un aperçu du succès remporté jusqu'à maintenant par les activités de mise en vente et identifier les principaux défis du processus d'aliénation.**

**2. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur le processus d'aliénation des biens immobiliers pouvant avoir de l'importance pour la collectivité ou le secteur parapublic. En particulier, le Comité demande des précisions sur les priorités clés, à savoir les mesures prises par la Société pour assurer une utilisation optimale des biens-fonds du point de vue de la collectivité, et la maximisation du produit d'une aliénation.**

**3. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur les répercussions de l'imposition de nouveaux contrôles aux transactions immobilières, plus précisément, la surveillance des ventes par le service de vérification interne et l'imposition de garanties pour prévenir la revente de propriétés à un prix plus élevé dans le secteur public. En outre, la SIO doit faire rapport sur la possibilité de recourir à une clause de participation ou à une coentreprise pour profiter du potentiel considérable de valeur ajoutée dans l'avenir, afin d'optimiser les ressources du gouvernement.**

**4. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur l'élaboration et le partage d'un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement, d'après les renseignements fournis par l'ensemble des ministères et organismes possédant de tels biens. Le rapport doit comprendre un échéancier pour la mise en œuvre du système d'inventaire complet.**

**5. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur les initiatives suivantes :**

- **les plans de la SIO pour transmettre les résultats de l'examen des baux "M" (location à des tiers de locaux excédentaires du gouvernement), accompagnés de son analyse et de ses recommandations, au Ministère d'ici la fin de l'exercice 2007-2008 pour l'aider à élaborer une politique de location aux groupes communautaires sans but lucratif, et obtenir ainsi des directives appropriées de la part du gouvernement;**
- **l'élaboration d'un nouvel ensemble de processus et de protocoles pour l'administration et la gestion des contrats à l'échelle de la Société, ce qui permettra à la SIO de déterminer où et comment des mesures du rendement (c.-à-d., les indicateurs de rendement clés) peuvent être intégrées aux contrats de fonctionnement et d'entretien des fournisseurs de services (la date de mise en œuvre cible est le début de 2008-2009);**
- **le programme d'orientation et de formation à l'intention des fournisseurs de services existants et nouveaux, comme condition préalable pour faire des affaires avec la SIO (la date de mise en œuvre cible est le début de l'exercice 2008-2009); et**
- **la vérification de la qualité des données effectuée par le service de vérification interne de la SIO (au cours de l'exercice 2007-2008).**

**Le Comité demande qu'une réponse à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité d'ici le 31 décembre 2007 en indiquant l'état d'avancement de ces engagements *seulement*, du fait que le vérificateur général effectuera un suivi à ce sujet et en rendra compte dans son *Rapport annuel 2008*.**

## OBSERVATIONS ET CONCLUSIONS<sup>3</sup>

### 2. CADRE DE GESTION DE LA SIO

La Société exerce ses activités selon un cadre de gestion prescrit, comportant des paramètres précis. La directive provinciale sur les biens immobiliers et les locaux fournit un cadre pour acquérir, gérer et aliéner les biens immobiliers et les locaux de façon efficace et efficiente. Elle stipule que la Société est l'agence immobilière avec laquelle la plupart des ministères et certains organismes doivent faire affaire et qu'ils doivent payer selon le principe de la rémunération des services. La directive exige de la Société qu'elle assure l'optimisation des ressources (p. ex., application du processus concurrentiel et maximisation du produit de l'aliénation des biens).

Les clients doivent soumettre des plans de logement annuels à la SIO et celle-ci les aide à trouver des propriétés excédentaires potentielles dans le cadre de son processus annuel d'examen des biens et de planification du portefeuille. La SIO prépare des plans de vente annuels pour les propriétés excédentaires ou sous-utilisées.

#### Audiences du Comité

##### *Rapports entre le Ministère et la SIO*

Le Comité s'est informé des rapports qui existent entre le Ministère et la SIO<sup>4</sup>. Le cadre de responsabilisation a été élaboré en 2000 parallèlement à un protocole d'entente constituant l'instrument de définition des rôles et des rapports<sup>5</sup>. Le protocole a été révisé l'année dernière et ce document encadre l'ensemble des responsabilités, y compris le mandat de la SIO pour chaque comité du conseil, les descriptions d'emploi et les pratiques de gouvernance générales<sup>6</sup>.

Le ministre fournit une orientation stratégique à la SIO, et la Société fonctionne comme une entreprise opérationnelle indépendante<sup>7</sup>. Le rapport entre le Ministère et la SIO s'inscrit dans la *Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes du gouvernement*, laquelle définit les rapports ministériels avec l'ensemble des organismes<sup>8</sup>. Alors que le rôle de la SIO en est un de gestion immobilière, le mandat du Ministère prévoit, par exemple, la participation des intervenants et la tenue de consultations publiques<sup>9</sup>. Le Comité a reconnu le sérieux avec lequel le Ministère et la SIO assument leurs rôles complémentaires dans un processus qui vise l'intérêt du grand public<sup>10</sup>.

Le rendement fait l'objet d'une évaluation annuelle, et les objectifs d'amélioration du rendement sont fixés et publiés dans le rapport annuel. Selon la plus récente vérification interne, les pratiques de gouvernance de la Société sont satisfaisantes<sup>11</sup>.

## Restructuration de la SIO – cadre de responsabilisation

La SIO a subi une transformation importante au cours des dernières années en passant sous la responsabilité du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique<sup>12</sup>. La nouvelle orientation a renforcé le rôle de la Société dans le domaine du service à la clientèle et de la gestion des biens en établissant une liaison plus étroite avec les clients, avec le Ministère et avec les autres ministères et en rehaussant le niveau des services qui leur sont offerts, de même que dans le domaine des conseils prodigués au Ministère<sup>13</sup>.

Le lien redditionnel est défini par le ministre qui rend des comptes à l'Assemblée législative avec la participation du sous-ministre, parallèlement au compte rendu du président du conseil, du chef de la direction et des vice-présidents principaux de la SIO<sup>14</sup>.

Le Ministère a indiqué que les mécanismes de reddition de comptes ont établi le cadre pour améliorer le rendement de la SIO. Les instruments de gouvernance comprennent un protocole d'entente actualisé, ainsi qu'une nouvelle entente de gestion de services immobiliers qui énonce les responsabilités courantes de la Société et du Ministère<sup>15</sup>. Au moment des audiences, la SIO mettait la dernière main aux conventions d'occupation avec les ministères pour répondre aux attentes et aux obligations en matière de niveau de service, emplacement par emplacement<sup>16</sup>.

La Société publie maintenant des rapports annuels complets et le vérificateur général a salué le rôle du service de vérification interne de la SIO dans ce domaine<sup>17</sup>. Un groupe de vérification interne fait rapport à un sous-comité (un comité de vérification) du conseil d'administration qui assure gouvernance et surveillance<sup>18</sup>.

### 3. EXAMEN MINISTÉRIEL DU RENOUVELLEMENT DE L'INFRASTRUCTURE PUBLIQUE

#### 3.1. Problèmes de gestion immobilière

En 2005, le Ministère a relevé des obstacles importants dans le système de gestion des biens immobiliers du gouvernement. Les problèmes concernaient, entre autres, les points suivants : une proportion du portefeuille était excédentaire ou sous-utilisée; il n'y avait ni plan formel ni évaluation pour nombre de propriétés excédentaires ou sous-utilisées de la province; on ne savait pas trop qui était responsable de prendre les décisions stratégiques ou quel était l'intérêt réel de la province dans les négociations; il n'y avait pas d'inventaire centralisé complet des avoirs immobiliers de la province; il y avait peu d'incitatifs encourageant les clients à optimiser leur utilisation des biens immobiliers; enfin, on vendait les propriétés « telles quelles » sans examiner les possibilités d'accroître la valeur et les revenus.

Le vérificateur a relevé une série de problèmes connexes, comme suit :

- Problèmes de marketing – au cours des dix dernières années, les gouvernements provinciaux successifs ont donné l’instruction à la SIO de vendre des propriétés. Les ventes ont porté sur les propriétés les plus attrayantes, excluant les biens soumis à des conditions qui en compliquaient la vente (p. ex., la nécessité de réinstaller les locataires actuels du gouvernement et la pollution du sol). Sur une période de sept ans, la SIO a vendu seulement 140 propriétés sur un portefeuille de 330.
- Systèmes et procédures pour désigner les propriétés – le vérificateur a indiqué que la SIO pourrait améliorer ses systèmes et procédures servant à désigner les propriétés à vendre ou à rationaliser si elle disposait d’un meilleur système d’information sur les biens accompagné de plans stratégiques sur l’utilisation future de chaque propriété – désignant les propriétés destinées à la vente ou réputées sous-utilisées.
- Absence de profils complets des propriétés – dans le cas où des plans stratégiques étaient préparés pour certaines propriétés, ils n’étaient pas toujours suivis. Le processus était imprécis quant au calendrier de mise en œuvre des plans, et l’état actuel des propriétés était difficile à déterminer. Pour déterminer les propriétés qu’on envisageait de rationaliser ou de vendre, il fallait regrouper de l’information provenant de plusieurs sources (p. ex., les ventes annuelles et les plans de rationalisation de la SIO, ainsi que des rapports externes).

#### *Initiatives pour une gestion stratégique (2006)*

Des initiatives ont été prises en janvier 2006 pour améliorer la gestion stratégique des biens immobiliers, à savoir :

- un nouveau cadre pour guider les décisions relatives à l’acquisition, l’utilisation, l’amélioration, le redéploiement et l’aliénation des propriétés;
- l’examen des propriétés gouvernementales complexes et de plus grande valeur pour déterminer l’utilisation optimale (réaménagement et/ou vente pour maximiser les revenus);
- l’examen et l’amélioration des pratiques opérationnelles de la SIO et de ses clients pour s’assurer que les stratégies et transactions immobilières appuient les politiques gouvernementales (p. ex., le processus par lequel une propriété est déclarée excédentaire);
- des plans pour établir un inventaire de tous les biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement (p. ex., des dossiers complets fournissant des renseignements stratégiques et accessibles sur le portefeuille);
- l’amélioration de la façon dont le gouvernement examine et approuve les plans annuels de rationalisation et de vente de la SIO (p. ex., meilleure analyse pour la prise de décisions et amélioration de la capacité de la SIO d’exécuter des transactions).

Une procédure plus rationalisée pour l’obtention des décrets autorisant les ventes futures de propriétés a été instaurée. Le Ministère a assumé la responsabilité de la

rationalisation et de la vente potentielle des grandes propriétés, tandis que la SIO continue de jouer un rôle actif dans la vente des propriétés.

Le vérificateur a recommandé que la Société immobilière de l'Ontario établisse des calendriers pour la mise en œuvre des modifications à apporter à ses activités afin d'appuyer les récentes initiatives gouvernementales visant à améliorer la gestion stratégique et la rationalisation des biens immobiliers, notamment en élaborant et en exécutant des plans pour l'utilisation et l'aliénation éventuelles de chaque propriété.

### Rapport d'étape de 2007

La SIO a concentré ses efforts sur la gestion des biens et sur les investissements au moyen des initiatives suivantes<sup>19</sup> :

- la mise en œuvre d'un cadre de gestion des biens pour classer les biens immobiliers en biens essentiels et non essentiels aux fins de la gestion, et prévoir des fonds à long terme pour les biens essentiels. Le cadre stipule que la Société peut vendre tous les biens qui ne sont pas essentiels aux fins gouvernementales;
- un nouveau processus de décret a été instauré pour faciliter la vente des biens non essentiels en prévoyant un délai de temporisation de 15 mois pour chaque décret, actualisé chaque année par un nouveau plan de vente annuel;
- la Société a établi des plans de travail annuels, accompagnés d'échéanciers, pour les secteurs d'activité. De concert avec le Ministère et les ministères clients, la SIO veille à ce que ses plans de travail prennent en compte les initiatives gouvernementales et les appuient.

La Société a fait remarquer que bon nombre des 330 propriétés « servent » à la prestation des programmes gouvernementaux et n'ont pas été vendues parce que les analyses de rentabilisation effectuées pour nombre d'entre elles étaient mal fondées.

### Audiences du Comité

#### *Stratégie pour l'aliénation des biens immobiliers – le rôle du Ministère*

Le Comité s'est informé de la participation ultérieure du Ministère à la gestion des biens immobiliers avec la SIO et, plus précisément, du rôle du Ministère dans la rationalisation et la vente potentielle des grandes propriétés censées être vendues par la SIO<sup>20</sup>. Le rôle du Ministère a consisté à élaborer le cadre stratégique pour faciliter le travail de la SIO<sup>21</sup>. Le Ministère a laissé entendre que le gouvernement facilitait le processus en tenant compte des intervenants et en donnant l'assurance que l'intérêt public n'était pas compromis<sup>22</sup>.

Le Ministère s'est concentré sur les questions stratégiques et s'est penché sur les obstacles dans le but de les éliminer relativement aux biens excédentaires ou pouvant servir à d'autres fins publiques en tenant compte du contexte municipal<sup>23</sup>. Quand le cadre stratégique a été instauré, les propriétés ont été incorporées dans le plan de vente de la SIO<sup>24</sup>. Par conséquent, le rôle du Ministère consiste en partie à



faciliter la collaboration interministérielle dans le cadre de l'aliénation des biens immobiliers, tandis que la SIO continue de jouer un rôle actif<sup>25</sup>.

### Stratégie pour les biens immobiliers excédentaires

Le Ministère et la SIO procèdent actuellement à l'aliénation de 11 propriétés désignées comme biens immobiliers stratégiques par la SIO et nécessitant une étude quant à leur utilisation optimale et aux utilisations publiques futures possibles<sup>26</sup>. Une stratégie a été élaborée en 2005 pour gérer les biens immobiliers excédentaires<sup>27</sup>. L'orientation stratégique a été élaborée par le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique tandis que la Société immobilière de l'Ontario désignait les biens stratégiques pouvant faire l'objet d'une aliénation<sup>28</sup>, selon les principes suivants : l'intérêt public ne devait pas être compromis et il fallait tenir compte de l'optimisation des ressources<sup>29</sup>. Les 11 propriétés nécessitaient de longs délais d'exécution avant la mise en vente ainsi que la prise en compte de questions pouvant toucher de nombreux intervenants<sup>30</sup>. Des modifications stratégiques s'imposaient pour faciliter le travail de la SIO, laquelle agissait comme mandataire de la province dans la préparation des biens immobiliers en vue du désinvestissement et devait travailler en partenariat avec différents intervenants.

### Rôle de la SIO

Un plan de gestion immobilière doit être approuvé pour l'aménagement d'une propriété avant que la Société immobilière de l'Ontario puisse prendre des mesures dans le cadre de son plan de vente pluriannuel. Ceci comprend la détermination de l'utilisation optimale, la définition des besoins d'aménagement comme le zonage et la prise en compte de considérations connexes comme les besoins de la collectivité, par exemple<sup>31</sup>.

L'objectif est d'établir un processus efficient qui tient compte des ressources dont la SIO dispose. D'après la Société, la participation du Ministère à la définition de la stratégie ouvre la voie à l'utilisation du nouveau modèle dans le futur pour les grandes propriétés complexes<sup>32</sup>.

### *Nouvelle méthode de gestion du portefeuille*

Le Comité a remarqué que la SIO gérait 330 propriétés, mais n'en avait vendu que 140<sup>33</sup>. Les propriétés constituaient un groupe composé de différents biens immobiliers, ce qui explique les résultats de vente, et certaines propriétés n'avaient par ailleurs aucun intérêt marchand<sup>34</sup>. La SIO a décrit comme suit le processus d'aliénation initial des biens :

Nous avons créé un panier avec ces 330 propriétés, qui constituait un mélange vraiment hétéroclite. Je dois admettre qu'à l'époque – de nouveau, on parle ici du passé –, il n'y a pas eu une longue réflexion quant à ce qui serait inclus dans le panier et quant à l'approche stratégique à adopter... dont nous avons parlé

précédemment au sujet du portefeuille. Nous empruntons une nouvelle direction maintenant, et c'est ainsi que nous en sommes venus à constituer ce sous-ensemble encore plus restreint<sup>35</sup>.

Différentes considérations ont freiné l'initiative : certaines propriétés étaient encore utilisées, par exemple pour la prestation de programmes gouvernementaux, donc l'aliénation n'était pas une option; d'autres propriétés dont la vente avait été suggérée avaient un passif environnemental. D'après l'analyse de rentabilisation de l'aliénation, les coûts d'assainissement dépassaient largement les revenus possibles<sup>36</sup>.

On a donc décidé de réévaluer le portefeuille sous des angles différents<sup>37</sup>. À partir d'un groupe plus grand, on a voulu évaluer les questions environnementales et l'attrait commercial ainsi que la conjoncture actuelle du marché<sup>38</sup>. Du point de vue stratégique, le moment choisi pour vendre un bien est important, car il faut prendre en compte d'autres événements qui pourraient avoir un impact sur la valeur d'une propriété<sup>39</sup>. D'après le Ministère, les propriétés auxquelles il fallait accorder la priorité ont été identifiées comme suit<sup>40</sup> :

- les propriétés appartiennent au Ministère et la SIO agit comme mandataire pour le compte du Ministère sans qu'il y ait transfert de titre;
- la SIO a désigné les propriétés du point de vue de la possibilité d'obtenir la plus grande valeur et du point de vue des propriétés excédentaires offrant d'autres possibilités que l'aliénation;
- certaines propriétés servaient à la prestation de programmes qui étaient appelés à changer et, par conséquent, les propriétés représentaient une occasion de vente;
- pour certaines propriétés, toute décision visant à les désigner comme excédentaires pouvait avoir une incidence stratégique et devait tenir compte de « l'intérêt supérieur du gouvernement<sup>41</sup> ».

Par conséquent, la SIO est beaucoup plus sélective au sujet des biens visés par le plan de vente pluriannuel<sup>42</sup>. Il y a eu des améliorations du côté de l'utilisation des ressources, par exemple, les coûts de préparation des propriétés en vue de la vente, par rapport à la liste initiale de 330 propriétés<sup>43</sup>.

### **Recommandation du Comité**

#### Amélioration de la stratégie d'aliénation des biens immobiliers

Le Comité s'est informé de la méthode d'aliénation à long terme des biens immobiliers et de la collaboration du Ministère avec la SIO<sup>44</sup>. Le but du Ministère n'est pas d'assurer une surveillance stricte de chaque aliénation, mais plutôt de fournir un « niveau d'autorisation stratégique plus élevé » avant que la SIO procède à l'aliénation<sup>45</sup>. Par ailleurs, le processus d'aliénation amélioré comprendra des protocoles de protection du patrimoine, une évaluation

environnementale, l'évaluation environnementale de portée générale et la vente des propriétés excédentaires au secteur parapublic<sup>46</sup>.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

**1. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur la mise en œuvre et l'administration du processus amélioré d'aliénation des biens immobiliers. Le rapport doit traiter de la relation entre le Ministère et la SIO, donner un aperçu du succès remporté jusqu'à maintenant par les activités de mise en vente et identifier les principaux défis du processus d'aliénation.**

**Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

### **Audiences du Comité (suite)**

#### *Les municipalités en tant que clientes – l'impact sur la collectivité*

Au cours de la discussion sur l'aliénation des biens immobiliers de la province, le Comité a attiré l'attention sur la question des municipalités en tant que clientes. Le Comité se soucie de l'importance de tenir compte de la « collectivité » dans l'aliénation des propriétés qui relèvent de la SIO pour démontrer que les besoins locaux sont pris en compte<sup>47</sup>.

Conformément à ce qui a été indiqué, la province a revu en 2005 sa politique sur l'aliénation des biens immobiliers excédentaires. Le premier principe consistait à s'assurer de prendre en compte l'intérêt public et non à se préoccuper uniquement des profits<sup>48</sup>. La Société a indiqué qu'elle prévoit de fournir au Ministère de l'information pour faciliter l'élaboration de la politique de location à des groupes communautaires sans but lucratif. Un plan de gestion immobilière sera nécessaire dans le processus d'élaboration et comprendra les besoins d'aménagement courants et la prise en compte des besoins de la collectivité<sup>49</sup>.

La SIO a fait référence dans un autre cas à la décision d'utiliser un bien immobilier pour un forum d'éducation sur la gestion de l'environnement<sup>50</sup>. Dans les discussions sur l'avenir du Centre régional Rideau et d'autres biens immobiliers municipaux, la SIO a laissé entendre qu'elle est prête à collaborer avec les municipalités pour décider de la meilleure façon d'utiliser les biens dans l'intérêt de la collectivité<sup>51</sup>.

### **Recommandation du Comité**

Test de la collectivité pour les aliénations de biens par la SIO

Le Comité a noté qu'il y a de nombreux points de vue à concilier dans le cadre de l'aliénation des biens immobiliers, ce qui comprend les considérations financières

et environnementales, par exemple. De plus, les besoins de la collectivité constituent un élément important de l'équation ou « test de l'aliénation » des biens immobiliers de la province. Quand le client est une municipalité, on s'entend pour dire qu'une vente ne passe pas nécessairement le « test de l'utilisation optimale<sup>52</sup> ». La Société a indiqué qu'elle se penchera sur ces questions avec un certain nombre de municipalités et qu'elle discutera de la meilleure façon d'utiliser les biens provinciaux à l'appui des besoins locaux et de l'intérêt de l'ensemble de la collectivité<sup>53</sup>.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

**2. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur le processus d'aliénation des biens immobiliers pouvant avoir de l'importance pour la collectivité ou le secteur parapublic. En particulier, le Comité demande des précisions sur les priorités clés, à savoir les mesures prises par la Société pour assurer une utilisation optimale des biens-fonds du point de vue de la collectivité, et la maximisation du produit d'une aliénation.**

**Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

#### **4. CONTRÔLES RÉGISSANT LA VENTE ET L'ACQUISITION DES PROPRIÉTÉS**

Le vérificateur a indiqué que les contrôles régissant la vente et l'acquisition des propriétés étaient généralement satisfaisants. Ces contrôles comprennent l'évaluation des propriétés par un expert de l'extérieur, le respect des prix indiqués dans le rapport d'évaluation, l'utilisation d'un processus concurrentiel pour les ventes au public et l'autorisation préalable par décret des ventes de propriétés par la Société.

##### **4.1. Contrôles relatifs aux évaluateurs**

Le vérificateur a noté qu'un rapport de vérification interne de 2004 soulignait la nécessité de renforcer les contrôles concernant les évaluateurs et la sélection des courtiers et des experts-conseils à l'environnement. Malgré les améliorations qui ont été apportées, le vérificateur a relevé des exemples de cas où il fallait renforcer les contrôles.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour que les montants à payer sur le produit des ventes de propriétés soient comptabilisés et perçus en bonne et due forme et que l'efficacité de ses procédures de vente fasse l'objet d'une surveillance continue, la Société immobilière de l'Ontario doit :

- établir des contrôles pour s'assurer que les sommes pouvant être perçues conformément aux conditions de vente des propriétés sont consignées et surveillées;
- déterminer les propriétés revendues à un prix substantiellement plus élevé peu de temps après la vente initiale et déterminer comment cette situation a pu se produire.

La Société doit également envisager la possibilité d'intégrer à ses conventions d'achat des garanties qui lui permettraient de partager tout bénéfice important tiré de la vente subséquente des propriétés.

### Rapport d'étape de 2007

Le service de vérification interne de la SIO contrôle maintenant les ventes au moyen d'un système de surveillance électronique qui traque pendant un an les transferts de titre relatifs aux propriétés vendues par la SIO. Les mesures suivantes ont été prises :

- l'intégration de garanties dans les conventions d'achat pour prévenir la revente à un prix plus élevé dans le cas des propriétés vendues aux municipalités et à d'autres entités gouvernementales (ces garanties ne sont pas utilisées pour les ventes sur le marché libre);
- dans le cas où il existe un potentiel considérable de valeur ajoutée dans l'avenir, l'analyse et l'application d'autres moyens pour optimiser les ressources du gouvernement (p. ex., la participation à des coentreprises), au besoin<sup>54</sup>.

### Audiences du Comité

#### *Considérations relatives à la surveillance et au marché*

Un système de suivi a été instauré pour surveiller le transfert de titres de propriété sur une période de 12 mois<sup>55</sup>. Cette information servira de guide pour les activités futures de la SIO en rapport avec les politiques de vente et d'acquisition, pour s'assurer que les évaluations sont à jour<sup>56</sup>. La SIO prend des mesures pour modifier le zonage de certaines propriétés, peut-être en collaboration avec les municipalités, et profiter ainsi de la hausse des prix découlant des changements de zonage<sup>57</sup>. De plus, l'application d'un modèle de risque-rendement est envisagée pour faciliter la prise de décisions en rapport avec la conjoncture du marché, le rendement potentiel et le risque de subir un changement de zonage, par exemple<sup>58</sup>. Le défi consiste à adopter une approche stratégique quant au moment propice pour aliéner les biens, afin d'obtenir un rendement optimal et, par le fait même, un prix plus élevé<sup>59</sup>.

#### Clauses restrictives appliquées aux ventes

Suivant l'acheteur, la SIO incorpore dans une aliénation des dispositions visant à prévenir la revente (ou revente précipitée) de la propriété par l'acheteur, comme suit :

- Clause de participation aux profits – une disposition contre la vente précipitée prévoit que si l'acheteur, au cours de la période précisée (habituellement de 5 à 20 ans), revend la propriété, le gouvernement peut soit la racheter soit récupérer les profits perdus (la différence entre le prix de revente de la propriété et le prix de vente obtenu initialement par le gouvernement);
- Clause restrictive appliquée à l'utilisation foncière – dans certains cas où la propriété est cédée pour une fin et une utilisation précises, la SIO verra à assujettir le titre de propriété à une clause de restriction pour empêcher un changement d'utilisation ultérieur sans son approbation<sup>60</sup>.

S'il s'agit d'une vente directe à une municipalité à des fins d'utilisation publique, la Société vend alors le bien immobilier au prix du marché, d'après la valeur estimative et le zonage actuel<sup>61</sup>. Il y a un risque que la municipalité procède à un rezonage pour pouvoir utiliser le bien à d'autres fins (p. ex., des fins institutionnelles) ou qu'elle augmente la valeur du bien en changeant le zonage d'institutionnel à résidentiel<sup>62</sup>. Comme la SIO n'aurait pas essayé de vendre la propriété sur le marché et que le prix est fondé sur l'évaluation, elle pourrait utiliser des mécanismes de protection comme une disposition contre la vente précipitée<sup>63</sup>.

#### Ventes au secteur privé

D'après la SIO, dans le secteur privé ou dans le cas d'une vente sur le marché libre, il n'y a pas de clauses restrictives en général dans une demande de propositions<sup>64</sup>. La SIO a expliqué les conséquences négatives possibles de telles clauses dans un marché libre :

Si nous [la SIO] mettons une propriété en vente sur le marché libre, nous ne recourons pas normalement à ces dispositions – il y a toujours des exceptions possibles –, car ce n'est pas de cette façon que le marché fonctionne en général. Quand d'autres vendeurs mettent une propriété en vente sur le marché libre et sollicitent des soumissions, ils n'appliquent pas normalement ce genre de restrictions, car elles sont susceptibles de réduire le montant du prix de vente que le vendeur compte obtenir. Comme nous essayons de maximiser le rendement dans l'intérêt du public, nous n'imposons pas ce genre de restrictions habituellement, car elles feront baisser le prix que nous pourrions obtenir sur le marché<sup>65</sup>.

## Recommandation du Comité

Revente de biens immobiliers et améliorations de la valeur

Le Comité s'est concentré sur la revente de propriétés procurant un profit beaucoup plus élevé peu de temps après leur vente initiale par la SIO, ainsi que sur l'intégration de garanties dans les conventions d'achat qui permettraient de toucher une partie des profits tirés d'une transaction subséquente. Conformément à ce qui a été indiqué, des mesures ont été prises pour surveiller les ventes pendant une période d'un an afin de remédier au problème de la revente de propriétés à un prix plus élevé (p. ex., intégration de garanties dans les conventions d'achat pour les propriétés vendues aux municipalités et à d'autres entités gouvernementales), mais non dans le secteur privé.

Dans les cas où il peut y avoir un potentiel considérable de valeur ajoutée dans l'avenir, la SIO a laissé entendre que d'autres moyens étaient envisagés pour optimiser les ressources du gouvernement. La possibilité de recourir à une clause de participation ou à une coentreprise sera analysée et le moyen approprié serait appliqué<sup>66</sup>.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

**3. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur les répercussions de l'imposition de nouveaux contrôles aux transactions immobilières, plus précisément, la surveillance des ventes par le service de vérification interne et l'imposition de garanties pour prévenir la revente de propriétés à un prix plus élevé dans le secteur public. En outre, la SIO doit faire rapport sur la possibilité de recourir à une clause de participation ou à une coentreprise pour profiter du potentiel considérable de valeur ajoutée dans l'avenir, afin d'optimiser les ressources du gouvernement.**

**Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

## 5. LOCATION

### 5.1. Administration des baux pour les locaux possédés et occupés par le gouvernement

En 2004, les vérificateurs internes de la SIO ont fait rapport d'un arriéré de baux échus (151 baux sur 876) pour des locaux loués par le gouvernement dans le secteur privé, et que les ministères et organismes continuaient d'occuper. Le vérificateur s'est dit d'avis que le non-renouvellement des baux en temps opportun pourrait avoir un effet négatif, par exemple, l'interruption de la

prestation de programmes à cause de la nécessité de quitter les lieux et la possibilité de devoir payer un loyer supérieur au taux du marché. Le vérificateur a noté que la SIO avait pris des mesures pour réduire l'arriéré et empêcher la situation de se reproduire. Il a toutefois aussi noté que le bail de l'ancien hôtel de ville de Toronto était échu depuis 1999 et que ses clients payaient chaque année au moins 3,3 millions de dollars de trop en loyer à la ville de Toronto.

#### *Locataires qui ne font pas partie de la fonction publique ontarienne*

La Société administre environ 250 baux pour le compte de locataires qui ne font pas partie de la fonction publique ontarienne et qui occupent des locaux dans des immeubles gouvernementaux (p. ex., des organismes sans but lucratif). Une centaine de ces baux étaient échus et environ 60 locataires payaient seulement un loyer nominal (1 \$ par mois). Si l'on veut remédier aux pertes de revenus, il faudrait que la SIO obtienne des directives du Ministère pour revoir la politique de 1994 qui permet de négocier des baux à des taux moindres que le taux du marché.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour que les baux négociés par la Société immobilière de l'Ontario, pour les locaux occupés par le gouvernement et pour les locaux appartenant au gouvernement mais loués à d'autres, tiennent compte des meilleurs taux, la Société doit régler en temps opportun le reste des baux échus, et obtenir du ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique les directives stratégiques requises pour pouvoir négocier des loyers appropriés aux taux du marché dans la mesure du possible pour les locataires des immeubles gouvernementaux qui ne font pas partie de la fonction publique ontarienne.

#### **Rapport d'étape de 2007**

La SIO avait réduit avant décembre 2005 le nombre de baux échus pour les locaux loués à des tiers. La Société s'est engagée à éliminer les baux échus du portefeuille de location. Au 31 mars 2007, le nombre de baux échus concernant des locaux appartenant à des tiers et loués pour assurer la prestation des services du gouvernement avait été ramené à quatre, ce qui correspondait à environ un dixième de 1 % du portefeuille de location total. Ces baux étaient en voie d'achèvement à ce moment.

#### **Audiences du Comité**

##### *Administration des baux*

Le Comité s'est informé des avantages de regrouper des ministères sous un seul toit, de la consolidation des locaux loués pour accroître l'efficacité et de la fixation des taux de location pour les ministères<sup>67</sup>. Il a fait référence notamment aux locaux de la ville de Toronto loués à l'ancien hôtel de ville. Le Comité voulait savoir si la province payait un loyer plus élevé que le juste taux du marché pour les locaux loués à cet endroit<sup>68</sup>. La SIO a expliqué qu'il fallait tenir compte de certains facteurs pour ce qui est de ce loyer, à savoir<sup>69</sup> :



- il n'y a pas de marché dans le secteur comparable à l'ancien hôtel de ville et ses 70 tribunaux judiciaires, et les besoins de la province sont comblés temporairement à cet endroit;
- la location de locaux à l'ancien hôtel de ville est une mesure provisoire pour offrir des services de tribunaux au centre-ville de Toronto;
- l'élaboration d'un plan à long terme est en cours entre le ministère du Procureur général et un consultant. Le rapport sur les besoins à l'échelle de Toronto sur 25 ans ne traite pas des installations de rechange au centre-ville de Toronto à court terme;
- d'ici cinq à sept ans, le développement de la solution de rechange à l'ancien hôtel de ville sera amorcé, et s'accompagnera d'une solution dans un délai de 10 ans aux tribunaux situés à l'ancien hôtel de ville<sup>70</sup>.

La SIO a expliqué que la relocalisation des tribunaux situés à l'ancien hôtel de ville coûterait environ 20 millions de dollars à la province. D'après la SIO, le taux de location est basé sur des facteurs tels que le coût de déménagement et d'installation de nouveaux tribunaux au centre-ville de Toronto<sup>71</sup>. Un déménagement de cette ampleur coûte cher quand l'échéancier pour quitter les lieux est de l'ordre de sept à huit ans. La SIO est arrivée à la conclusion que le rendement de l'investissement effectué dans un déménagement de cette envergure n'est pas évident et que le taux actuel est un juste taux<sup>72</sup>.

## 6. SYSTÈMES D'INFORMATION IMMOBILIÈRE

Les systèmes d'information informatisés servent à gérer le portefeuille immobilier et les transactions financières. Les principaux systèmes, RealSuite et le Système d'information géographique, sont utilisés comme suit : RealSuite assure le suivi des baux, des locaux et de la gestion des installations pour tous les biens immobiliers qui relèvent de la SIO; le Système d'information géographique (SIG) fournit des vues géographiques des propriétés et du portefeuille de la SIO (p. ex., informations juridiques et cartographiques sur les propriétés) et peut intégrer l'information provenant d'autres sources (p. ex., RealSuite, le système d'enregistrement foncier et les bases de données ministérielles).

Les questions non réglées comprennent ce qui suit :

- Qualité des données – conformément à ce qui a été indiqué, RealSuite facilite la prise de décisions sur les besoins en matière de locaux et le suivi de l'utilisation des biens immobiliers. La qualité des données constitue un problème; par exemple, on a constaté des erreurs en ce qui a trait à l'état actuel (p. ex., biens occupés ou vacants et propriété des biens) des propriétés listées dans la base de données. Dans un rapport rédigé en 2005, les vérificateurs internes de la Société ont également fait part de ce problème.
- Inventaire incomplet des biens immobiliers – certains ministères et organismes gouvernementaux (p. ex., les ministères des Transports et des Richesses naturelles et le Réseau GO) ne recourent pas aux services de la SIO.

Par conséquent, il n'y a pas d'inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement pour en faciliter la gestion globale (p. ex., information sur les avoirs et prise de décisions relatives au portefeuille). La SIO s'est efforcée d'obtenir une liste plus complète des biens immobiliers à l'aide de plusieurs sources (p. ex., en reliant le SIG à RealSuite et au système d'enregistrement foncier).

Le vérificateur a laissé entendre que pour disposer d'un inventaire plus complet, il fallait que tous les ministères et organismes coopèrent avec la Société et partagent leurs données avec celle-ci. Le but est de mettre en place un seul système de grande envergure pour faciliter le processus décisionnel du gouvernement.

Le vérificateur a recommandé ce qui suit : pour pouvoir fournir des renseignements fiables et complets sur les biens immobiliers et les activités connexes de la province, et appuyer les décisions stratégiques dans ce domaine, la Société immobilière de l'Ontario doit :

- faire enquête sur les causes des erreurs d'intégrité des données de son système RealSuite et mettre en œuvre des procédures de contrôle de la qualité pour corriger les erreurs existantes, détecter les problèmes émergents et empêcher la situation de se reproduire à l'avenir;
- poursuivre ses efforts pour obtenir la collaboration d'autres ministères et organismes possédant des avoirs immobiliers afin de permettre l'établissement et la mise en commun d'un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement.

### Rapport d'étape de 2007

La SIO a renforcé l'initiative concernant la qualité des données pour améliorer l'information sur les biens contenus dans le portefeuille en mettant en place une stratégie visant à régler les problèmes de données :

- l'équipe responsable de la qualité des données se concentre sur l'amélioration et le suivi de l'intégrité des données de l'organisation;
- un projet a été lancé pour dresser un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement;
- la Société poursuit ses efforts pour obtenir la collaboration des ministères et des organismes par l'entremise des équipes de chargés de comptes;
- la fonction de modification/mise à jour des données a été centralisée pour instaurer des mesures de contrôle de la qualité;
- un plan d'action sur la qualité des données a été élaboré à l'appui d'un objectif clé de la Société pour 2007-2008, et la structure de gouvernance des données a été révisée;
- un nouveau site Web sur la qualité des données (excellence de l'information) a été lancé pour sensibiliser le personnel aux efforts déployés pour assurer la qualité des données.

## Audiences du Comité

### *Inventaire des biens*

Le Comité s'est informé des initiatives en cours pour obtenir un tableau complet des biens immobiliers possédés et gérés par la province<sup>73</sup>. La SIO a fait des progrès : elle a élaboré et conçu une solution de TI, assuré la formation et la sensibilisation des employés sur la collecte, la recherche et la vérification des données, parallèlement à la cartographie de tous les biens immobiliers à l'aide du SIG<sup>74</sup>. En outre, elle a embauché un coordonnateur de la qualité des données.

Le système est opérationnel et la formation est terminée dans tous les ministères. Quelque 9 300 biens immobiliers sont consignés dans le système, en plus des 4 500 propriétés qui appartiennent au ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique<sup>75</sup>. La SIO prévoit d'inclure ultérieurement les avoirs immobiliers des organismes, des comités et des commissions ainsi que du secteur parapublic<sup>76</sup>. Plus précisément, la SIO collabore avec les ministères qui possèdent des biens dans les secteurs suivants : transports, richesses naturelles, environnement, affaires municipales et agriculture.

### Intégrité et fiabilité des données

La SIO affecte des ressources à la gestion des données pour régler les problèmes d'intégrité des données<sup>77</sup>. Des ressources ont été fournies pour remettre l'accent sur la qualité des données et intégrer les pratiques exemplaires dans les unités opérationnelles<sup>78</sup>. C'est plutôt la question des ressources nécessaires pour consigner les bonnes données dans les systèmes qui était le problème, et non la technologie<sup>79</sup>.

Le Système d'information géographique est utilisé comme outil de qualité des données pour aider à cartographier les propriétés et à relier plusieurs ensembles de données pour améliorer la qualité (p. ex., vérification des biens immobiliers et de la propriété des biens)<sup>80</sup>. Le SIG servira à gérer tous les systèmes qui fournissent des renseignements tels que les superficies, les locataires et le loyer<sup>81</sup>. RealSuite gère les opérations concernant la gestion des installations et le SIG affiche cette information sous une forme très conviviale<sup>82</sup>.

La SIO a centralisé l'examen de la qualité des données de sorte que le personnel supervise toutes les transactions et vérifie l'exactitude des renseignements tels que les adresses<sup>83</sup>. Par exemple, la SIO a passé en revue 126 enregistrements dans RealSuite et apporté des corrections, a révisé 306 enregistrements de biens fonciers vendus qui étaient indiqués comme biens inactifs dans RealSuite, des photos ont été ajoutées au système et 158 immeubles ont été désignés comme inactifs et retirés du SIG<sup>84</sup>.

Un programme visant à sensibiliser les employés traite de l'importance de la qualité des données, et une nouvelle structure de gouvernance aide les gens à comprendre leurs responsabilités en préconisant la reddition de comptes<sup>85</sup>.

## Recommandation du Comité

Inventaire des propriétés – biens immobiliers possédés et contrôlés par la province

Des ressources ont été affectées pour améliorer l'intégrité générale des données afin de disposer de renseignements fiables et complets sur les activités et les avoirs immobiliers de la province. Toutefois, il reste à élaborer et partager un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

**4. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur l'élaboration et le partage d'un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement, d'après les renseignements fournis par l'ensemble des ministères et organismes possédant de tels biens. Le rapport doit comprendre un échéancier pour la mise en œuvre du système d'inventaire complet.**

**Le Comité demande qu'une réponse par écrit à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.**

## 7. RAPPORT D'ÉTAPE DE 2007 – ENGAGEMENTS À RÉALISER

Conformément à ce qui est indiqué dans le rapport d'étape d'avril 2007 de la SIO (*Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général de l'Ontario, Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10) – ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique*), la majorité des engagements se rapportant aux recommandations formulées par le vérificateur ont été réalisés. Les « engagements à réaliser » énumérés dans le rapport d'étape concernent les recommandations 4, 5 et 7.

## Recommandation du Comité

Le Comité a noté les engagements à réaliser en ce qui a trait à l'administration des baux pour les locaux possédés et occupés par le gouvernement, à la gestion des immeubles et des terrains et au système d'information immobilière, et est arrivé à la conclusion qu'il serait bon de faire un suivi compte tenu des échéanciers plus longs pour réaliser ces initiatives.

Le Comité recommande donc ce qui suit :

**5. La Société immobilière de l'Ontario présente au Comité permanent des comptes publics un rapport sur les initiatives suivantes :**

- les plans de la SIO pour transmettre les résultats de l'examen des baux "M" (location à des tiers de locaux excédentaires du gouvernement), accompagnés de son analyse et de ses recommandations, au Ministère d'ici la fin de l'exercice 2007-2008 pour l'aider à élaborer une politique de location aux groupes communautaires sans but lucratif, et obtenir ainsi des directives appropriées de la part du gouvernement;
- l'élaboration d'un nouvel ensemble de processus et de protocoles pour l'administration et la gestion des contrats à l'échelle de la Société, ce qui permettra à la SIO de déterminer où et comment des mesures du rendement (c.-à-d., les indicateurs de rendement clés) peuvent être intégrées aux contrats de fonctionnement et d'entretien des fournisseurs de services (la date de mise en œuvre cible est le début de 2008-2009);
- le programme d'orientation et de formation à l'intention des fournisseurs de services existants et nouveaux, comme condition préalable pour faire des affaires avec la SIO (la date de mise en œuvre cible est le début de l'exercice 2008-2009); et
- la vérification de la qualité des données effectuée par le service de vérification interne de la SIO (au cours de l'exercice 2007-2008).

**Le Comité demande qu'une réponse à cette recommandation soit transmise au greffier du Comité d'ici le 31 décembre 2007 en indiquant l'état d'avancement de ces engagements *seulement*, du fait que le vérificateur général effectuera un suivi à ce sujet et en rendra compte dans son *Rapport annuel 2008*.**

## NOTES

- <sup>1</sup> Ontario, Bureau du vérificateur général, *Rapport annuel 2006* (Le Bureau : Toronto, Ontario, décembre 2006) p. 245-246
- <sup>2</sup> Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session, 29 mars 2007, P-276.
- <sup>3</sup> L'introduction de chaque section du présent rapport est basée directement sur les constatations du vérificateur général indiquées dans le *Rapport annuel 2006* et dans le rapport d'étape de 2007 de la Société (Annexe). Le texte se compose de paraphrases et, dans certains cas, de citations partielles de ces documents.
- <sup>4</sup> Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session, 29 mars 2007, P-281 et P-282.
- <sup>5</sup> Ibid., P-282.
- <sup>6</sup> Ibid., P-276.
- <sup>7</sup> Ibid.
- <sup>8</sup> Ibid.
- <sup>9</sup> Ibid., P-282.
- <sup>10</sup> Ibid.
- <sup>11</sup> Ibid., P-275.
- <sup>12</sup> Ibid., P-273.
- <sup>13</sup> Ibid., P-274.
- <sup>14</sup> Ibid.
- <sup>15</sup> Ibid.
- <sup>16</sup> Ibid.
- <sup>17</sup> Ibid.
- <sup>18</sup> Ibid.
- <sup>19</sup> Société immobilière de l'Ontario, *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général de l'Ontario, Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10) – ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique* (Annexe), daté du 25 avril 2007.
- <sup>20</sup> Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session, 29 mars 2007, P-276 et P-277.
- <sup>21</sup> Ibid., P-277.
- <sup>22</sup> Ibid.
- <sup>23</sup> Ibid., P-278.
- <sup>24</sup> Ibid., P-277 et P-278.
- <sup>25</sup> Ibid., P-277.
- <sup>26</sup> Ibid., P-278.
- <sup>27</sup> Ibid., P-277.
- <sup>28</sup> Ibid.
- <sup>29</sup> Ibid.
- <sup>30</sup> Ibid.
- <sup>31</sup> Ibid., P-278.
- <sup>32</sup> Ibid.
- <sup>33</sup> Ibid., P-283.
- <sup>34</sup> Ibid., P-283 et P-284.
- <sup>35</sup> Ibid., P-283.
- <sup>36</sup> Ibid.
- <sup>37</sup> Ibid., P-284.
- <sup>38</sup> Ibid.
- <sup>39</sup> Ibid.
- <sup>40</sup> Ibid., P-283 et P-284.
- <sup>41</sup> Ibid., P-283.
- <sup>42</sup> Ibid., P-284.
- <sup>43</sup> Ibid.
- <sup>44</sup> Ibid., P-278.
- <sup>45</sup> Ibid.

- <sup>46</sup> Ibid.
- <sup>47</sup> Ibid., P-281.
- <sup>48</sup> Ibid.
- <sup>49</sup> Ibid., P-278 et P-281.
- <sup>50</sup> Ibid., P-282.
- <sup>51</sup> Ibid., P-284 et P-285.
- <sup>52</sup> Ibid., P-281 et P-282.
- <sup>53</sup> Ibid., P-284 et P-285.
- <sup>54</sup> Société immobilière de l'Ontario, *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général de l'Ontario, Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10) – ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique (Annexe)*, daté du 25 avril 2007.
- <sup>55</sup> Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session, 29 mars 2007, P-280.
- <sup>56</sup> Ibid., P-280.
- <sup>57</sup> Ibid.
- <sup>58</sup> Ibid.
- <sup>59</sup> Ibid.
- <sup>60</sup> Ibid., P-279.
- <sup>61</sup> Ibid.
- <sup>62</sup> Ibid., P-280.
- <sup>63</sup> Ibid., P-279.
- <sup>64</sup> Ibid., P-280.
- <sup>65</sup> Ibid., P-279.
- <sup>66</sup> Société immobilière de l'Ontario, *Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général de l'Ontario, Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10) – ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique (Annexe)*, daté du 25 avril 2007.
- <sup>67</sup> Assemblée législative de l'Ontario, *Journal des débats*, Hansard, Comité permanent des comptes publics, 38<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session, 29 mars 2007, P-290.
- <sup>68</sup> Ibid., P-291.
- <sup>69</sup> Ibid.
- <sup>70</sup> Ibid.
- <sup>71</sup> Ibid.
- <sup>72</sup> Ibid.
- <sup>73</sup> Ibid., P-287.
- <sup>74</sup> Ibid.
- <sup>75</sup> Ibid.
- <sup>76</sup> Ibid.
- <sup>77</sup> Ibid., P-286.
- <sup>78</sup> Ibid.
- <sup>79</sup> Ibid.
- <sup>80</sup> Ibid.
- <sup>81</sup> Ibid.
- <sup>82</sup> Ibid.
- <sup>83</sup> Ibid., P-287.
- <sup>84</sup> Ibid.
- <sup>85</sup> Ibid.

## **ANNEXE**

**Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au  
Rapport du vérificateur général de l'Ontario  
*Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des  
locaux (section 3.10)***

**Ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique**

**25 avril 2007**



Tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au  
 Rapport du vérificateur général de l'Ontario  
*Société immobilière de l'Ontario – Services de gestion des immobilisations et des locaux (section 3.10)*  
 Ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>La Société doit établir des calendriers pour la mise en œuvre des modifications à apporter à ses activités afin d'appuyer les récentes initiatives gouvernementales visant à améliorer la gestion stratégique des biens immobiliers, y compris les processus visant à évaluer et rationaliser les avoirs immobiliers, notamment en élaborant et en exécutant des plans pour l'utilisation et l'aliénation éventuelles de chaque propriété.</p>	<p>La SIO est heureuse de constater que, dans son examen des processus, le VGO reconnaît bon nombre des problèmes soulevés et des suggestions formulées par la Société au fil des ans pour améliorer le système de gestion des biens immobiliers. La SIO s'emploie avec le Ministère à appuyer les changements d'orientation et à apporter d'autres améliorations. Conformément à la recommandation du VGO, les plans d'activités et plans de travail contiennent des calendriers pour la mise en œuvre des changements qui relèvent de la responsabilité de la Société.</p> <p>Afin de bien gérer les biens et de faire des investissements appropriés dans ceux-ci, la Société a instauré un cadre de gestion des biens pour classer tous les avoirs immobiliers en biens essentiels et non essentiels. Le cadre énonce les objectifs, les rôles et les responsabilités des secteurs d'activité de la Société. Cette classification garantit que chaque bien est géré comme il se doit et que des fonds sont investis à long terme dans les biens essentiels. Elle établit également qu'aucun bien non essentiel n'est requis à des fins gouvernementales et qu'il peut être vendu le moment venu.</p> <p>Un nouveau processus de décret a été mis au point au cours du dernier trimestre de 2005 pour faciliter la vente des biens non essentiels. Dans le passé, les décrets n'étaient pas accompagnés d'une date de temporisation. Le nouveau processus prévoit un décret de 15 mois qui est actualisé chaque année par un nouveau plan de vente annuel (la durée supplémentaire de 3 mois permet de possibles délais dans le processus de transaction).</p> <p>En ce qui concerne la difficulté de vendre des propriétés excédentaires ou sous-utilisées, l'ancien gouvernement a autorisé la SIO à vendre différentes propriétés pour atteindre les objectifs établis, à condition que la vente soit justifiée par une analyse de rentabilisation. Bon nombre des 330 propriétés dont il est question dans le rapport servent à la prestation des programmes gouvernementaux, et l'on a fini par déterminer que les analyses de rentabilisation pour ces ventes potentielles étaient mal fondées.</p>	<p>La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.</p>

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Pour que les montants à payer sur le produit des ventes de propriétés soient comptabilisés et perçus en bonne et due forme et que l'efficacité de ses procédures de vente fasse l'objet d'une surveillance continue, la Société doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>établir des contrôles pour s'assurer que les sommes pouvant être perçues conformément aux conditions de vente des propriétés sont consignées et surveillées;</li> <li>déterminer les propriétés revendues à un prix substantiellement plus élevé peu de temps après l'achat et déterminer comment cette situation a pu se produire.</li> </ul> <p>La Société doit également envisager la possibilité d'intégrer à ses conventions d'achat des garanties qui lui permettraient de partager tout bénéfice important tiré de la vente subséquente des propriétés.</p>	<p>La Société établit des plans de travail annuels accompagnés d'échéanciers pour tous les secteurs d'activité. La SIO assure la liaison avec le Ministère et les ministères clients pour s'assurer que les initiatives gouvernementales sont prises en compte et appuyées, au besoin, dans les plans de travail de la Société.</p> <p>Nous sommes heureux d'apprendre que le VGO était satisfait des contrôles sur les ventes et les acquisitions de biens. Les recommandations devraient aider à renforcer les contrôles en question.</p> <p>Le service de vérification interne de la SIO assure actuellement la surveillance de toutes les ventes de l'organisation au moyen d'un système de surveillance électronique qui repère pendant une période d'un an tout transfert de titre en rapport avec les propriétés vendues par la SIO.</p> <p>Les garanties des conventions d'achat, que le VGO nous a conseillé d'envisager afin de prévenir la revente à un prix plus élevé, sont actuellement appliquées aux propriétés vendues aux municipalités et à d'autres entités gouvernementales. Toutefois, ces garanties auraient un impact important sur la valeur réalisable du bien que l'on vend à des tiers sur le marché libre, car elles limiteraient la rentabilité du bien pour ceux-ci.</p> <p>Lorsqu'il existe un potentiel considérable de valeur ajoutée dans l'avenir, d'autres moyens, comme l'ajout d'une clause de participation ou la participation à une coentreprise, seront analysés et appliqués, au besoin.</p>	<p>La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.</p>
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Pour aider le gouvernement à réduire davantage ses dépenses en locaux, la Société doit s'employer avec le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique et les ministères et organismes clients à établir des exigences pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>la planification des locaux à long terme afin d'explorer des options autres que la location, comme la construction, la location-achat, l'achat tout court et la réinstallation, et de</li> </ul>	<p>La Société souscrit à la recommandation. Comme il est noté dans la vérification, la Société fait plus de planification à long terme qu'avant et elle continuera de s'efforcer d'améliorer cette fonction en collaboration avec le Ministère et les ministères locataires.</p> <p>Dans le cadre de sa planification à long terme et de ses conseils stratégiques aux ministères clients, la SIO s'emploie, au moins 18 à 24 mois avant l'expiration des baux, à prévoir et offrir différentes solutions de rechange à la location traditionnelle, qui conviennent davantage et assurent l'optimisation des ressources.</p> <p>La SIO procède à des analyses minutieuses pour repérer les possibilités</p>	<p>La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.</p>

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
<p>répondre aux besoins en locaux à moindre coût;</p> <p>l'examen du regroupement et du partage des possibilités avec d'autres ministères;</p> <p>la déclaration périodique, par les ministères à la Société, de leurs effectifs actuels et prévus et de leur utilisation des locaux existants afin d'éclairer l'évaluation de l'utilisation des locaux.</p>	<p>de colocation et de partage. Le gouvernement a conclu récemment des ententes plus efficaces pour répondre à certains besoins en locaux, comme le palais de justice polyvalent de Durham qui regroupera sous un seul toit des services actuellement logés dans sept lieux différents. La SIO est également en train de regrouper 11 bureaux ministériels à Ottawa pour qu'ils partagent les locaux et les services – réduisant ainsi les besoins en locaux de 22 000 pieds carrés de même que les coûts de fonctionnement.</p> <p>La SIO collabore avec le ministère des Services gouvernementaux pour obtenir des rapports sur les effectifs des ministères dans chaque lieu de travail afin de mieux évaluer l'utilisation efficiente des locaux.</p>	<p>Un examen complet des baux « M » (baux de location de locaux excédentaires du gouvernement à des tiers) s'est achevé le 31 décembre 2006. Il y a un certain nombre de baux de locaux encore occupés après terme et dont le locataire est un organisme sans but lucratif qui paie actuellement un loyer inférieur au taux du marché ou loyer nominal. La SIO a certes pour mandat de négocier des loyers au taux du marché, mais il existe des circonstances spéciales ou des enjeux historiques dans certains dossiers. La SIO transmettra le rapport de cet examen au Ministère, accompagné de son analyse et de ses recommandations, d'ici la fin de l'exercice 2007-2008 pour l'aider à élaborer une politique de location aux groupes communautaires sans but lucratif, de façon à obtenir des directives appropriées de la part du gouvernement.</p>
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Pour que les baux négociés par la Société, pour les locaux occupés par le gouvernement et pour les locaux appartenant au gouvernement mais loués à d'autres, tiennent compte des meilleurs taux, la Société doit s'assurer:</p> <p>de régler en temps opportun le reste des baux échus;</p> <p>d'obtenir du Ministère les directives stratégiques requises pour pouvoir négocier des loyers appropriés aux taux du marché dans la mesure du possible pour les locataires des immeubles gouvernementaux qui ne font pas partie de la fonction publique ontarienne.</p>	<p>La SIO souscrit à la recommandation. Comme il est noté dans la vérification, la SIO a mis en œuvre une stratégie efficace pour ramener de 151 à 10 avant décembre 2005 le nombre de baux échus pour les locaux loués à des tiers. Le succès remporté à cet égard a contribué au taux de satisfaction élevé des ministères qui font appel aux services de location de la SIO.</p> <p>La Société poursuivra ses efforts pour éliminer du portefeuille de location les cas de baux de locaux encore occupés après terme. Au 31 mars 2007, le nombre de baux « L » (baux de location de locaux appartenant à des tiers pour héberger des services gouvernementaux) pour des locaux encore occupés après terme a été ramené à quatre baux représentant une superficie totale de 13 000 pieds carrés, ce qui correspond à environ un dixième de 1 % du portefeuille de location total d'une superficie d'environ 9 millions de pieds carrés. Chacun des quatre baux est en voie d'achèvement.</p>	<p>L'une des initiatives stratégiques de la SIO pour l'exercice 2007-2008 est le « renforcement des processus d'administration et de gestion des contrats ». La SIO examinera et analysera quels processus et quels outils de gestion des contrats sont actuellement en place.</p>
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>Pour que tous ses fournisseurs exercent leurs fonctions de gestion immobilière et présentent leurs rapports de façon appropriée et uniforme et conformément à des normes élevées, la Société doit examiner</p>	<p>La SIO est heureuse de constater que le VGO a conclu que le processus d'acquisition et de gestion des services de gestion immobilière et foncière prévoyait des procédures et mesures de contrôle appropriées tout en respectant le principe d'économie. Comme le vérificateur l'a fait remarquer, la SIO surveille de près le rendement des principaux fournisseurs de services.</p>	<p>L'une des initiatives stratégiques de la SIO pour l'exercice 2007-2008 est le « renforcement des processus d'administration et de gestion des contrats ». La SIO examinera et analysera quels processus et quels outils de gestion des contrats sont actuellement en place.</p>

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
<p>les pratiques de gestion immobilière dans toutes les régions et encourager l'adoption uniforme des pratiques exemplaires.</p>	<p>La SIO a examiné comment ces pratiques de surveillance améliorées peuvent être appliquées de façon économique aux petits fournisseurs. Le 1<sup>er</sup> avril 2006, les petits contrats sont devenus assujettis au processus formel d'évaluation des entrepreneurs de la Société. En assurant une surveillance continue pouvant mener à la résiliation du contrat pour cause de mauvais rendement, le nouveau processus devrait inciter les fournisseurs de services à offrir un rendement satisfaisant.</p>	<p>Suivra une analyse des écarts qui permettra à la SIO de définir en quoi elle doit améliorer, rationaliser et renforcer ses processus et la formation du personnel. Cette information sera émise avec les pratiques exemplaires de l'industrie et regroupée de manière à constituer un nouvel ensemble de processus et de protocoles pour l'administration et la gestion des contrats à l'échelle de l'organisation. La SIO pourra ainsi déterminer où et comment elle peut intégrer des mesures de rendement (c.-à-d. les indicateurs de rendement clés) dans les contrats de fonctionnement et d'entretien. La date de mise en œuvre cible de tous ces travaux est le début de l'exercice 2008-2009.</p> <p>Une autre initiative consiste à « aligner les fournisseurs de services de la SIO avec l'accent mis sur le service à la clientèle ». La SIO examinera et analysera la façon dont les fournisseurs de services actuels assurent leur propre formation sur le service à la clientèle. Les résultats de cet examen seront ensuite comparés aux pratiques exemplaires de l'industrie. L'extrait sera un programme d'orientation et de formation que les fournisseurs de service actuels et nouveaux devront suivre comme condition préalable pour faire des affaires avec la SIO à l'avenir. La date de mise en œuvre cible de cette initiative est le début de l'exercice 2008-2009.</p>
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Pour assurer un entretien adéquat des immeubles appartenant à la province conformément à l'établissement des coûts du cycle de vie pour les réparations et pour éviter tout impact à long terme du report des</p>	<p>La SIO convient qu'il devrait y avoir un niveau de financement stable et approprié pour l'entretien des immeubles appartenant à la province et continuera de collaborer avec le Ministère et les ministères locataires pour recommander le niveau de financement optimal. Compte tenu des besoins en entretien différé identifiés par la SIO, le Ministère a fourni des fonds additionnels, passant d'une moyenne de 74 millions de dollars au cours des 10 dernières années à 148,5 millions</p>	<p>La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.</p>

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
<p>réparations préventives et des travaux de préservation, la Société doit s'employer avec ses clients et le ministère du Renouvellement de l'infrastructure publique à établir des niveaux de financement stables et appropriés pour l'entretien des immeubles appartenant à la province.</p>	<p>de dollars en 2005-2006.</p> <p>Le cadre de gestion des biens (essentiels et non essentiels) traite l'entretien différé comme l'un des critères d'évaluation de la valeur stratégique à long terme de chaque bien. Tant la SIO que ses fournisseurs de services ont commencé à préparer un plus grand nombre de rapports sur l'état des immeubles pour faciliter l'établissement d'un indice de l'état des installations qui est ensuite assigné au bien. L'indice aide la SIO à définir annuellement la stratégie d'investissement en immobilisations.</p> <p>La SIO collabore chaque année avec le Ministère et les autres ministères pour établir les niveaux de financement appropriés. Comme la Société effectue un examen permanent de tous les autres biens qui composent le portefeuille, elle continuera de mettre l'accent sur les investissements stratégiques dans l'entretien différé des biens essentiels à long terme les plus pertinents pour assurer l'intégrité du portefeuille immobilier de la province.</p>	
<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Pour pouvoir fournir des renseignements fiables et complets sur les biens immobiliers et les activités connexes de la province, et appuyer les décisions stratégiques dans ce domaine, la Société doit:</p> <p>faire enquête sur les causes des erreurs d'intégrité des données de son système RealSuite et mettre en œuvre des procédures de contrôle de la qualité pour corriger les erreurs existantes, détecter les problèmes émergents et empêcher la situation de se reproduire à l'avenir; poursuivre ses efforts pour obtenir la collaboration d'autres ministères et organismes possédant des avoirs immobiliers afin de permettre l'établissement et la mise en commun d'un inventaire complet des biens immobiliers possédés et contrôlés par le gouvernement.</p>	<p>La Société souscrit à la recommandation. La SIO a renforcé son initiative concernant la qualité des données pour améliorer l'information sur les biens qui composent le portefeuille. Cet effort a été entrepris et une stratégie est en place pour régler les problèmes de données, en commençant par les principaux immeubles du portefeuille.</p> <p>Une équipe responsable de la qualité des données a été mise sur pied pour améliorer l'intégrité des données de l'organisation et en assurer le suivi. Par ailleurs, un projet est en cours pour établir un inventaire complet des biens possédés et contrôlés par le gouvernement.</p> <p>La SIO poursuit en outre ses efforts afin d'obtenir la collaboration des ministères et organismes, en général et pour ce projet particulier, par l'entremise de ses nouvelles équipes de chargés de comptes, lesquelles ont grandement amélioré les communications avec les ministères.</p> <p>La fonction de modification/mise à jour des données a été centralisée afin d'instaurer des mesures de contrôle de la qualité, d'effectuer une analyse par arbre des causes, de corriger les erreurs et d'empêcher qu'elles se reproduisent à l'avenir.</p> <p>Jusqu'à maintenant, 126 fichiers de données ont été passés en revue et</p>	<p>Le service de vérification interne de la SIO effectuera une vérification de la qualité des données au cours de l'exercice 2007-2008.</p>

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>La Société doit établir et déclarer des indicateurs de rendement détaillés et fiables qui permettraient aux législateurs, aux clients et au public d'évaluer correctement son efficacité à gérer le portefeuille immobilier de la province, à répondre aux besoins en locaux et à atteindre les objectifs connexes de manière économique et efficiente. Dans la mesure du possible, le rendement de la Société devrait être comparé à celui d'organismes analogues de gestion immobilière des secteurs public et privé.</p>	<p>téléchargés dans le système RealSuite. De plus, 306 enregistrements de biens fonciers vendus ont été désignés inactifs dans RealSuite et retirés du SIG. Plus de 500 photos ont été nommées comme il se doit et téléchargées dans RealSuite et dans le Système d'information géographique (SIG). Plus de cent-cinquante (158) immeubles inactifs (loués et possédés) ont été retirés du SIG et 28 terrains utilisés par le programme du MTO ont été cartographiés dans le SIG (titres transférés au Ministère). Un outil de comparaison des données a été élaboré pour pouvoir repérer les écarts de données entre les systèmes et y remédier.</p> <p>Un plan d'action concernant la qualité des données a été élaboré à l'appui d'un objectif clé de la Société pour 2007-2008, et la structure de gouvernance actuelle des données a été révisée de façon que la direction et le personnel de la SIO aient la responsabilité de mieux gérer l'information et d'en rendre compte.</p> <p>Un nouveau site Web axé sur la qualité des données (excellence de l'information) a été lancé afin de mieux sensibiliser le personnel et de fournir des outils et de l'information à l'appui de l'accent mis par l'organisation sur la qualité des données.</p>	
	<p>La SIO souscrit à cette recommandation. Les rapports annuels complets de la SIO pour 2004-2005 et 2005-2006 contiennent des informations sur le rendement plus précises que les rapports annuels précédents. Ils comprennent des mesures du rendement par rapport à des objectifs généraux préétablis, présentées sous forme de « bilan ».</p> <p>À compter de 2006-2007, des indicateurs de rendement additionnels pour le portefeuille, particulièrement les niveaux de satisfaction de la clientèle, sont fournis dans des rapports trimestriels aux intervenants. Les objectifs de la Société pour 2006-2007 comprenaient l'élaboration d'indicateurs améliorés de rendement par rapport à d'autres organismes de gestion immobilière des secteurs privé et public. Ces indicateurs ont été établis et, au besoin, feront l'objet d'une comparaison avec des organismes du secteur privé comme BOMA (Building Owners and Managers Association), CoreNet et IFMA (International Facilities Management Association), ainsi qu'avec des organismes du secteur public comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, la Société immobilière du Québec et GSA (General Services Administration, États-Unis).</p>	<p>La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.</p>

Recommandation du vérificateur	Engagement réalisé	Engagement à réaliser (avec échéancier)
<p><b>Recommandation 9</b></p> <p>Étant donné les préoccupations que nous avons soulevées en 2003 et celles que les vérificateurs internes de la Société ont formulées en 2005 au sujet du recours à des entrepreneurs offrant un prix unitaire, pratique qui va à l'encontre des procédures établies en matière d'approvisionnement et de sélection concurrentielle des entrepreneurs pour les grands projets de construction, la Société doit effectuer un examen approfondi de son recours aux entrepreneurs offrant un prix unitaire et du cadre stratégique qui autorise cette pratique, pour s'assurer que le processus d'approvisionnement concurrentiel n'est pas contourné.</p>	<p>La Société a mis en œuvre un nouveau processus d'approvisionnement pour l'exécution des projets de réparation et de transformation afin d'éliminer le recours à des entrepreneurs offrant un prix unitaire. Ces projets sont dorénavant attribués conformément aux procédures d'approvisionnement établies, au moyen d'une liste de fournisseurs officielle et d'un processus de sélection en régime de concurrence suivant lequel tous les fournisseurs figurant sur la liste officielle sont invités à soumissionner pour chaque projet.</p>	<p>La Société a donné suite aux recommandations du vérificateur général.</p>