



JUN 06 2019

Monsieur Charles Robert
Greffier de la Chambre des communes
Chambre des communes
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Monsieur,

Je vous prie de considérer le document ci-joint comme la réponse du gouvernement au cinquante-huitième rapport du Comité permanent des comptes publics intitulé « Rapport 2, l'aliénation des biens et du matériel excédentaires du gouvernement, des Rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada » pour dépôt à la Chambre des communes, conformément à l'article 109 du Règlement.

Veillez agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carla Qualtrough'.

L'honorable Carla Qualtrough, C.P., députée

Pièces jointes



L'honorable Kevin Sorenson, C.P., député
Président
Comité permanent des comptes publics
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

Monsieur,

Conformément à l'article 109 du Règlement de la Chambre des communes, veuillez considérer la présente comme la réponse du gouvernement au cinquante-huitième rapport du Comité permanent des comptes publics, intitulé « Rapport 2, L'alinéation des biens et du matériel excédentaires du gouvernement, des Rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada ».

Nous souhaitons remercier le Comité pour les travaux qu'il a effectués pour préparer ce rapport. Le gouvernement du Canada vise à profiter de cette occasion pour fournir au Comité une mise à jour sur les progrès importants et les efforts de collaboration considérables déployés par Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), la Gendarmerie royale du Canada (GRC), Services partagés Canada (SPC) et l'Agence du revenu du Canada (ARC) dans le but de promouvoir la saine intendance de l'argent des contribuables au moyen de l'aliénation responsable et efficiente des biens excédentaires, et ce, tout en assurant une transparence et une reddition de comptes accrues dans les décisions.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada donne des directives pour aider les ministères à respecter les exigences de la politique du Conseil du Trésor sur la gestion de matériel tout au long de son cycle de vie. Le SCT collabore avec les ministères, incluant ceux ayant fait l'objet de l'audit, afin de cerner les pratiques exemplaires. Les ministères ayant fait l'objet de l'audit ont participé à l'examen de la politique sur la gestion du matériel, mené par le SCT, et appuient le SCT quant aux directives pour simplifier le processus d'aliénation des biens.

Recommandation 1 : Que, d'ici le 30 juin 2019, Services publics et Approvisionnement Canada, la Gendarmerie royale du Canada et Services partagés Canada présentent au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport détaillant leurs processus révisés du cycle de vie des biens, y compris l'approvisionnement, afin de faciliter et d'encourager le transfert et la réutilisation des biens.

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et Services partagés Canada (SPC) sont en accord avec la recommandation du Comité de présenter un rapport détaillé distinct d'ici le 30 juin

2019, dans lequel seront décrits leurs processus révisés liés au cycle de vie des biens, y compris l'approvisionnement, afin de faciliter et d'encourager le transfert et la réutilisation des biens.

Réponse de Services publics et Approvisionnement Canada

Une série de mesures sont adoptées par SPAC pour améliorer le transfert et la réutilisation des biens. En date de mars 2019, l'évaluation par SPAC des processus liés au cycle de vie des biens comprend un examen de ses critères en matière de biens de valeur pour faciliter la détermination des biens de valeur en vue d'un transfert et d'une réutilisation.

Une analyse approfondie des biens par groupe de biens s'étalant de l'exercice 2015 à aujourd'hui est effectuée pour déterminer quels biens peuvent être réutilisés efficacement et/ou aliénés de façon efficiente. L'analyse devrait être terminée d'ici septembre 2019. Les résultats de cette analyse seront utilisés pour orienter l'élaboration d'un plan d'aliénation pour des groupes de biens précis, lequel permettra d'optimiser les retombées des décisions d'aliénation du gouvernement.

D'ici là, des mesures proactives sont adoptées pour promouvoir le transfert de biens par l'intermédiaire des plateformes existantes. Par exemple, des efforts sont déployés pour améliorer la façon dont SPAC assure le suivi de ses biens de valeur pour mieux cerner les occasions de transfert et de réutilisation. SPAC envisage aussi des options pour améliorer les fonctionnalités de la plateforme de réutilisation en ligne du gouvernement du Canada (GCTransfert) pour encourager le transfert de biens utiles, et a également mis en place un modèle décisionnel pour l'aliénation de biens afin de normaliser et de rationaliser ses processus de gestion du cycle de vie des biens.

Réponse de la Gendarmerie royale du Canada

La GRC doit prendre en considération le caractère unique de ses obligations auprès de ses partenaires contractuels avant d'effectuer tout changement procédural lié aux processus de cycle de vie. Cela est particulièrement pertinent en ce qui concerne le transfert et la réutilisation de biens.

La GRC examine actuellement ses processus de cycle de vie, et elle a cerné le besoin d'établir une stratégie de communication à l'échelle de la GRC pour promouvoir la réutilisation de biens avant la phase d'approvisionnement et la phase d'aliénation du cycle de vie. Cette stratégie de communication sera aussi complémentée par un document d'orientation interne détaillé sur l'aliénation. Un document d'orientation interne provisoire sur l'aliénation a été créé, et la GRC est sur le point de conclure l'examen du processus d'aliénation; le document d'orientation sur l'aliénation et la stratégie de communication connexe seront achevés d'ici le 30 juin 2019.

Aussi, plutôt que de créer une solution propre à la GRC pour la réutilisation de ses biens, la GRC consulte SPAC sur la faisabilité de l'utilisation de la plateforme existante GCTransfert pour faciliter la redistribution interne de ses biens.

Réponse de Services partagés Canada

Services partagés Canada (SPC) a établi une norme qui décrit les paramètres que les gestionnaires de centre de coûts doivent suivre pour faciliter et encourager le transfert de matériel en surplus.

À l'automne 2018, SPC a établi et mis en œuvre une solution provisoire pour répondre à l'audit du Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada et pour aider à faciliter l'établissement et la mise en œuvre de l'état final pour l'aliénation qui fait partie du modèle opérationnel cible (MOC) de gestion des biens d'entreprise (GBE). Le MOC-GBE, qui a été élaboré durant l'été 2018, fournit des processus, définis par niveaux (1 à 4), visant les biens matériels tout au long de leur cycle de vie dans le but de respecter les normes nationales et d'assurer l'uniformité de la gestion du cycle de vie.

Le MOC-GBE de SPC établit également les principes guidant la gestion des biens, indique clairement les responsabilités et fournit les exigences stratégiques et les lignes directrices, conformément aux politiques sur la gestion du matériel du Conseil du Trésor.

Le MOC-GBE de SPC comprend également plusieurs outils. Par exemple, au printemps 2018, la plateforme de collaboration de SPC portant le nom de SYNERGi a été utilisée afin de mettre au point le site du matériel excédentaire de SPC qui a été lancé au mois de septembre 2018, dans le but d'annoncer des biens qui ne sont plus requis au sein des directions générales de SPC, mais qui pourraient être utiles aux autres directions générales de SPC. De plus, à l'automne 2018, une entente de transfert normalisée était prête à servir à faciliter le transfert direct à d'autres ministères gouvernementaux dans les cas où SPC avait communiqué avec eux directement.

SPC continuera de surveiller et d'évaluer la norme et de chercher des occasions d'amélioration pour l'ensemble des ministères.

Recommandation 2 : Que, d'ici le 30 septembre 2019, l'Agence du revenu du Canada, Services publics et Approvisionnement Canada, la Gendarmerie royale du Canada et Services partagés Canada présentent au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport détaillant leurs processus internes révisés afin de faciliter le don de biens excédentaires.

L'Agence du revenu du Canada (ARC), Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et Services partagés Canada (SPC) sont en accord avec la recommandation du Comité de présenter un rapport détaillé distinct d'ici le 30 juin 2019 qui décrira leurs processus internes révisés dans le but de faciliter le don de biens excédentaires.

Réponse de l'Agence du revenu du Canada

L'ARC a examiné l'orientation de ses politiques sur la gestion des biens afin de cerner des occasions d'améliorer les processus actuels, en vue d'accroître l'utilisation des dons à titre de méthode d'aliénation et de simplifier les processus généraux de gestion des biens. Les procédures relatives à l'aliénation du matériel seront mises à jour d'ici septembre 2019.

L'ARC a déployé des efforts pour concentrer son examen du processus interne d'aliénation du matériel dans l'optique de faciliter les transferts et les dons de ses biens excédentaires. À cet égard, l'ARC a encouragé activement ses organisations à envisager de faire plus de dons comme méthode d'aliénation, et ces efforts ont contribué à une augmentation du nombre de dons, comparativement à la période visée par l'audit. Identifier et sélectionner des récipiendaires potentiels de façon équitable et transparente continue d'être un défi. Par conséquent, on fait la promotion de dons de biens de faible valeur au cas par cas. L'ARC cherche activement des occasions pour tirer davantage parti des processus établis liés aux programmes de dons existants, comme le Programme communautaire des bénévoles en matière d'impôts, afin d'élargir la portée des dons. L'ARC prévoit que le processus de don deviendra plus clair et qu'il pourrait permettre d'accroître davantage le nombre de dons une fois que l'Agence mettra au point un système en ligne. Le Portail de gestion des biens, qui se situe à la phase de définition des besoins, constituera un guichet unique qui permettra d'orienter l'utilisateur pour que celui-ci puisse prendre des décisions appropriées en matière d'aliénation, conformément à l'orientation des politiques et aux processus internes de l'ARC.

L'ARC a été un participant actif au sein de divers comités interministériels et groupes de travail liés à la réinitialisation des politiques en matière de gestion du matériel, et a fourni ses connaissances, ses outils (site Web sur les biens excédentaires) et ses pratiques exemplaires à d'autres ministères. L'ARC continuera de collaborer avec d'autres ministères afin d'explorer une approche horizontale intégrée et élargie pour l'ensemble du gouvernement, et faciliter un processus relatif aux dons équitable et transparent pour les ministères qui font les dons et l'organisation qui les reçoit.

Réponse de Services publics et Approvisionnement Canada

SPAC encourage le don de biens excédentaires en examinant les processus internes et en participant aux initiatives en matière de politiques sur la gestion des biens et du matériel à l'échelle du gouvernement.

Afin d'améliorer l'efficacité du processus relatif aux dons, SPAC examine un processus interne visant à favoriser le don de biens au moyen de la participation à un exercice de validation de principe des dons. Les résultats découlant de la validation de principe donneront lieu à un projet pilote subséquent en vue de valider la stratégie relative aux dons de SPAC dans le cadre d'un effort plus vaste visant à explorer de nouvelles avenues pour le processus d'aliénation et à apporter des améliorations connexes.

La réponse de SPAC à la recommandation 4 aborde la question de la validation de principe de manière plus approfondie.

Réponse de Services partagés Canada

Les biens de technologie de l'information (TI) excédentaires de SPC sont gérés conformément aux directives en matière d'aliénation du Conseil du Trésor selon lesquelles il faut offrir/donner le matériel de TI au Programme des ordinateurs pour les écoles (OPE) qui a le droit de premier refus, ce qui permet aussi d'assurer la gestion des déchets électroniques en se départissant du matériel de TI de SPC tout en dépassant les normes provinciales. De plus, au printemps 2018, SPC a approché

Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE) dans le but d'intégrer les appareils mobiles au mandat du Programme des ordinateurs pour les écoles, ce qui a été approuvé par le SCT. Durant l'hiver 2018, on a avisé les ministères fédéraux que le mandat du programme s'est élargi afin d'inclure les tablettes et les téléphones intelligents, lesquels sont très demandés par les clients du Programme des ordinateurs pour les écoles. Pour ce qui du matériel refusé par les responsables du Programme des OPE, mais qui est en bon état de fonctionnement, le MOC-GBE pour l'aliénation identifie un processus normalisé permettant de donner le matériel excédentaire à des organismes de bienfaisance reconnus et à des organismes à but non lucratif. Ce processus inclut les éléments suivants :

- les récipiendaires sélectionnés sont en règle;
- les récipiendaires sélectionnés ont été choisis en faisant en sorte que le don soit perçu comme étant équitable et transparent;
- l'entente de don normalisée établie durant l'automne 2018 est signée par les deux parties (le récipiendaire et SPC).

L'entente de don, mise en place au printemps 2018, a été élaborée afin d'aider à faciliter et à simplifier le processus relatif aux dons et de veiller à ce qu'une norme soit suivie dans l'ensemble du Ministère. Elle permet d'identifier les responsabilités quant à la propriété et aux coûts associés au transfert, et est signée par les deux parties.

Réponse de la Gendarmerie royale du Canada

La GRC examine actuellement ses processus internes liés aux dons de biens excédentaires et a déterminé qu'il est nécessaire d'obtenir des directives plus détaillées sur cette méthode d'aliénation. Une ébauche de document interne d'orientation sur l'aliénation sera améliorée afin d'inclure des schémas de processus portant précisément sur le processus de don. Ce guide devrait être diffusé et mis en œuvre d'ici le 30 juin 2019.

La GRC participe actuellement à des initiatives à l'échelle du gouvernement visant à faire la promotion des dons de biens, et collabore de façon continue avec SPAC à l'exercice de validation de principe des dons, tout en étudiant des mécanismes pour les dons des biens de la GRC permettant d'assurer l'équité et la transparence.

Recommandation 3 : Que, d'ici le 30 juin 2019, *Services publics et Approvisionnement Canada*, la *Gendarmerie royale du Canada* et *Services partagés Canada* présentent au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport détaillant leurs politiques révisées concernant la tenue de documents pour justifier les méthodes d'aliénation qu'ils ont choisies, la normalisation de leurs formulaires pour en assurer l'uniformité et la prise en compte de tous les facteurs pertinents au moment de prendre des décisions relatives à l'aliénation, comme les coûts de l'aliénation, la valeur du bien et l'impact environnemental.

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et Services partagés Canada (SPC) sont en accord avec la recommandation du Comité de présenter un rapport détaillé distinct d'ici le 30 juin

2019, lequel décrira leurs politiques révisées en ce qui concerne la tenue de documents pour justifier les méthodes d'aliénation qu'ils ont choisies, la normalisation de leurs formulaires pour en assurer l'uniformité et la prise en compte de tous les facteurs pertinents au moment de prendre des décisions relatives à l'aliénation, comme les coûts de l'aliénation, la valeur du bien et l'impact environnemental.

Réponse de Services publics et Approvisionnement Canada

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) a réalisé des progrès importants dans la mise en œuvre d'un processus de documentation normalisé permettant de veiller à ce que les décisions relatives à l'aliénation des biens fournissent les meilleurs résultats pour l'État.

Afin de s'assurer que des mesures sont prises rapidement pour améliorer la transparence des décisions concernant l'aliénation, des lignes directrices et des formulaires normalisés visant à éclairer la prise de décisions ont été finalisés et mis en œuvre. Pour la documentation des processus relatifs à l'aliénation, on utilise désormais un modèle décisionnel normalisé relatif à l'aliénation pour justifier les décisions concernant l'aliénation. Cette documentation comprend des directives sur divers facteurs qui doivent être pris en considération au moment de prendre des décisions concernant l'aliénation, y compris des critères pour les différents types de biens, ainsi qu'une analyse coûts-avantages devant contenir les coûts administratifs et d'entreposage.

Ce cadre décisionnel permettra de s'assurer que les décisions concernant les biens sont prises avec une plus grande diligence et sont éclairées au moyen d'une analyse judicieuse des biens, en vue de maximiser les avantages.

Réponse de la Gendarmerie royale du Canada

La GRC tirera parti des leçons apprises sur l'aliénation des biens à la suite du Sommet du G7 de 2018 afin d'améliorer son ébauche du document d'orientation interne sur l'aliénation. Il s'agit d'une occasion de cerner et de normaliser les critères de justification et les facteurs dont il faut tenir compte dans les décisions concernant l'aliénation.

La GRC continue d'évaluer la capacité de moderniser l'aliénation par l'entremise d'un processus d'approbation électronique, qui comprendrait une composante de justification des décisions concernant l'aliénation et permettrait de produire une documentation normalisée. Cette évaluation vise en partie à cerner des possibilités d'obtenir des gains d'efficacité en intégrant les formulaires d'aliénation et le processus d'approbation électronique à une approche en une étape, et à déterminer si ces gains d'efficacité sont avantageux au point qu'il vaille la peine de dépasser les échéanciers proposés initialement par la GRC. Un formulaire d'aliénation normalisé a été élaboré et est en bonne voie d'être achevé d'ici le 30 juin 2019.

Réponse de Services partagés Canada

Afin de faciliter le dialogue progressif et la consultation des intervenants, un atelier sera organisé à chaque étape du cycle de vie de la GBE. L'atelier sur l'aliénation prévu en avril 2019 sera l'occasion d'identifier les intervenants et les

participants et de présenter les schémas de processus de niveaux 1 à 3 et les exigences des politiques concernant l'aliénation. Les procédures du niveau 4 seront mises au point à la suite des commentaires reçus dans le cadre de l'atelier, ce qui donnera la possibilité aux intervenants d'améliorer les processus des niveaux 1 à 3.

Comme il est indiqué ci-dessus, le modèle de GBE, qui a été élaboré au printemps 2018, a été établi et fournit des processus fondés sur des niveaux pour chaque méthode d'aliénation. De plus, durant l'hiver 2018, dans le cadre du processus relatif à l'aliénation, SPC a élaboré ce qui suit :

- un tableau sommaire identifiant les méthodes d'aliénation pour chaque groupe de matériel;
- un guide de sélection identifiant la formule de l'analyse coûts-avantages et les considérations à prendre en compte au moment de déterminer la méthode d'aliénation optimale.

Dans le but de favoriser la transparence et l'équité dans le cadre de l'aliénation des biens excédentaires, SPC utilise actuellement un formulaire de demande d'aliénation qui a été mis en place à l'automne 2018 afin de faciliter une approche horizontale intégrée à l'échelle du Ministère pour identifier le matériel excédentaire ainsi que les méthodes recommandées d'aliénation et d'approbation par l'autorité déléguée. L'ensemble de la documentation associée à chaque demande est enregistrée dans un fichier précis dans le système de gestion de documents de SPC.

L'atelier sur l'aliénation est prévu pour avril 2019 et une mise en œuvre progressive de la validation de principe des nouveaux processus d'aliénation dans les secteurs sélectionnés est prévue pour l'automne 2019. Les constatations découlant de la validation de principe aideront à finaliser la mise en œuvre de l'état final de la GBE à aliéner prévue pour 2020-2021.

SPC continuera d'examiner et de mettre à jour ses processus et de fournir les outils et la formation nécessaires aux intervenants, ce qui comprend la modernisation du Programme des OPE afin de simplifier le processus d'aliénation, et la tenue de séances de formation nationales en vue de présenter les processus relatifs à l'aliénation et les exigences des politiques dans ce domaine.

Recommandation 4 : Que, d'ici le 30 juin 2019, *Services publics et Approvisionnement Canada* présente au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport détaillant ses politiques révisées concernant l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau service pour aider les organisations fédérales à encourager le don et la réutilisation des biens dans l'ensemble du gouvernement.

Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) est en accord avec la recommandation du Comité de présenter un rapport détaillé distinct d'ici le 30 juin 2019, lequel décrira les politiques révisées en ce qui concerne l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau service pour aider les organisations fédérales

à encourager le don et la réutilisation des biens dans l'ensemble du gouvernement.

SPAC entreprend une stratégie à volets multiples afin d'encourager les dons et la réutilisation des biens en tant que fournisseur de services communs. Plus précisément, SPAC s'est engagé à respecter quatre jalons dans sa réponse initiale à l'audit du BVG :

- **Jalon A** : SPAC effectuera une analyse des biens par catégorie afin de déterminer si ceux-ci pourraient être transférés en vue d'un don ou d'une réutilisation.
- **Jalon B** : SPAC révisera ses lignes directrices sur la gestion du cycle de vie afin d'inclure des mises à jour sur le transfert des biens en vue d'un don ou d'une réutilisation.
- **Jalon C** : SPAC déterminera la meilleure façon d'entamer le dialogue, de communiquer et de mettre l'accent sur l'importance du transfert des biens au sein du gouvernement, et le rôle de l'outil GCTransfert.
- **Jalon D** : SPAC, à titre de fournisseur de services communs, mènera une validation de principe ainsi qu'un projet pilote subséquent pour les dons.

Les mesures prises récemment en lien avec le jalon A pour examiner de plus près les occasions de transferts et de dons comprennent une solide analyse approfondie des groupes de biens. Cette analyse est toujours en cours. De plus, SPAC poursuit ses efforts pour rendre compte de la transférabilité et de la réutilisabilité des biens, ainsi que pour évaluer l'incidence géographique qui pourrait être associée à divers biens, afin de tirer parti des occasions de transferts et de dons lorsqu'elles se présentent.

De grands progrès sont réalisés afin de mettre en œuvre les engagements du jalon B. Plus précisément, SPAC travaille à la création de documents pour le wiki interne du gouvernement du Canada (GCpédia) afin de sensibiliser les ministères à l'importance du don et de la réutilisation des biens fédéraux.

Dans le cadre du jalon C, SPAC met en œuvre diverses mesures pour attirer l'attention sur GCTransfert et sur le transfert de biens. Par exemple, SPAC veillera à informer les clients des différentes options d'aliénation comprenant le transfert de biens, et un nouveau plan de sensibilisation et de marketing sera rédigé. En octobre 2018, SPAC, en collaboration avec le SCT et l'École de la fonction publique du Canada, a commencé à travailler à la révision des documents de formation sur la gestion et l'aliénation de biens, tout en cherchant à repérer les lacunes en matière de formation. Finalement, SPAC établira une nouvelle stratégie de communication pour faire connaître GCTransfert aux employés et aux gestionnaires du matériel à l'échelle du gouvernement.

Pour le jalon D, comme il a été mentionné précédemment, SPAC a amorcé une validation de principe en juin 2018 dans la région de la capitale nationale afin de déterminer s'il est possible d'établir un programme centralisé de dons géré par SPAC et sonder le marché des dons de biens de faible valeur.

La validation de principe comprend diverses approches portant sur les dons, les transferts et les catégories de biens afin d'établir ce qui peut être donné ou réutilisé. À compter d'avril 2019, un nouveau projet pilote auquel participeront des partenaires ministériels devrait s'étendre aux autres régions pour un an. Les résultats permettront d'évaluer les risques possibles, la rentabilité et la capacité du marché à soutenir le programme, et d'orienter les prochaines étapes de la révision des lignes directrices sur la gestion du cycle de vie et les communications connexes au sein du gouvernement.

Les mesures prises par SPAC seront essentielles afin d'établir l'orientation d'une possible solution d'entreprise pour les dons et les transferts. Elles permettront également d'utiliser efficacement l'expertise du Ministère à titre de fournisseur de services communs aux ministères fédéraux et d'améliorer la prestation de services aux clients.

Une fois de plus, le gouvernement du Canada souhaite remercier le Comité du travail qu'il a accompli en préparant ce rapport. La contribution du Comité sera inestimable pour aider le gouvernement à établir de nouveaux outils et initiatives pour l'aliénation de biens d'une manière efficiente et responsable. Elle aidera également à assurer une saine gestion des fonds publics en maximisant les avantages pour les contribuables canadiens.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments distingués.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carla'.

Carla Qualtrough, C.P., députée

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ralph Goodale'.

Ralph Goodale, C.P., député

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Diane LeBouthillier'.

Diane LeBouthillier, C.P., députée