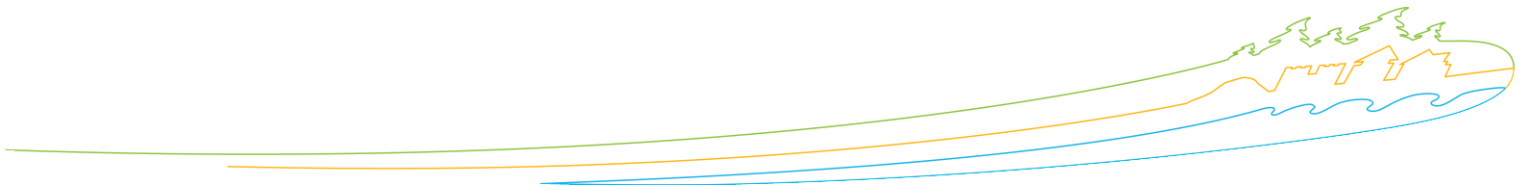




Parcs  
Canada

Parks  
Canada



# Audit interne de la gestion des logements de l'État à Parcs Canada

## Rapport Final

24 octobre 2014

Bureau de l'audit interne et de l'évaluation

Rapport soumis au Comité d'audit de Parcs Canada le 5 novembre 2014,

Approuvé par le Directeur général de l'Agence: 27 novembre 2014

## Table des matières

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF .....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
<b>2 CONTEXTE.....</b>	<b>4</b>
<b>3 CADRE LÉGISLATIF ET POLITIQUE .....</b>	<b>6</b>
<b>4 OBJECTIF ET PORTÉE .....</b>	<b>6</b>
<b>5 MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>6</b>
<b>6 ÉNONCÉ D'ASSURANCE .....</b>	<b>8</b>
<b>7 CONCLUSION .....</b>	<b>8</b>
<b>8 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>8</b>
8.1 La raison d'être de l'offre de LOGÉ est conforme avec la vision de l'APC et permet à l'Agence d'atteindre les résultats stratégiques attendus. ....	8
8.2 L'administration des logements de l'état fait l'objet de saines pratiques en matière de gestion financière et administrative et est effectuée conformément aux politiques du SCT et de Parcs Canada.....	11
8.3 La gestion des biens liés aux LOGÉs permet à l'APC d'optimiser l'utilisation des ressources, minimiser les risques et d'assurer l'atteinte des résultats stratégiques attendus pour l'Agence.....	17
8.4 L'allocation des logements de l'état se fait suivant les principes de saine gestion de ressources humaines que sont l'équité, l'accessibilité tout en assurant à la gestion l'optimisation des ressources de l'Agence.....	21
<b>ANNEXE A: LOIS ET POLITIQUES APPLICABLES.....</b>	<b>24</b>
<b>ANNEXE B: GLOSSAIRE .....</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXE C: SYSTÈME DE PRIORISATION DES RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>26</b>
<b>ANNEXE D: RÉPARTITION DES LOGEMENTS PAR UNITÉ DE GESTION ET PAR RÉGION.....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE E: NOMBRE DE DOSSIERS REVUS PAR UNITÉ DE GESTION .....</b>	<b>28</b>

Sa Majesté la reine du Canada, représentée par  
le Directeur général de l'Agence Parcs Canada, 2014  
N° Catalogue : R62-444/2014F-PDF  
ISBN : 978-0-660-22958-4

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

L'Agence Parcs Canada (APC) fournit à certains de ses employés des logements de l'État (LOGÉ) dans plusieurs régions, depuis des décennies, afin de faciliter le recrutement et la rétention de personnel dans les communautés où des options de logements adéquats ne sont pas facilement accessibles.

La vérification visait principalement à fournir l'assurance à la haute gestion que les logements de l'État représentent un outil efficace pour supporter l'atteinte des objectifs organisationnels en optimisant la valeur tirée des ressources investies tout en étant en conformité avec les politiques et directives. L'étendue comprenait le parc de LOGÉ(s) dans son ensemble ainsi que tous les bénéficiaires de l'initiative. Les données utilisées pour l'analyse datent de juillet 2013.

La méthodologie de vérification comprenait un examen approfondi des documents qui constituent le cadre légal et de contrôle, une revue de la documentation utilisée dans le cadre de la gestion des LOGÉS ainsi que des entrevues avec les responsables de la gestion des logements de l'État. En plus des visites de terrain, un sondage auprès des locataires a été mené. Finalement, la revue d'un échantillon de 168 dossiers a été complétée. Le présent audit a été planifié et réalisé conformément aux normes relatives à l'audit interne du gouvernement du Canada.

De manière générale, l'audit conclut que le cadre de contrôle entourant la gestion des LOGÉS requiert des améliorations notamment en ce qui a trait à la mise à jour de la politique, la création d'outils de gestion et la modernisation de processus d'affaires. De plus, l'offre de logement doit être alignée avec le mandat et les résultats stratégiques attendus de l'Agence tout en permettant une optimisation de l'utilisation de ses ressources. Les mesures de contrôle en place pour supporter l'entretien des biens servant au logement doivent être appliquées de façon plus rigoureuse. Des clarifications sont également requises quant au mode d'attribution des logements.

Tableau 1: Sommaire de l'évaluation des critères

Réf.	Critère	Évaluation
8.1	La raison d'être de l'offre de LOGÉ est conforme avec la vision de l'APC et permet à l'Agence d'atteindre les résultats stratégiques attendus.	Améliorations moyennes requises
8.2	L'administration des logements de l'état fait l'objet de saines pratiques en matière de gestion financière et administrative et est effectuée conformément aux politiques du CT et de Parcs Canada entourant cette activité.	Améliorations importantes requises
8.3	La gestion des biens liés aux LOGÉS permet à l'APC d'optimiser l'utilisation des ressources, minimiser les risques et supporter l'atteinte des résultats stratégiques attendus pour l'Agence.	Améliorations mineures requises
8.4	L'allocation des logements de l'état se fait suivant les principes de saine gestion de ressources humaines que sont l'équité, l'accessibilité tout en assurant à la gestion l'optimisation des ressources de l'Agence.	Améliorations mineures requises

Ci bas est détaillée la liste des recommandations de l'audit classées en ordre de priorité selon le système de notation présenté à [l'annexe C](#) du présent document :

Tableau 2 : Sommaire des recommandations de l'audit interne

Priorité élevée	
1.	Le dirigeant principal administratif doit mettre à jour un cadre de contrôle qui comprendra notamment une mise à jour de sa politique, la communication claire des rôles, responsabilités et imputabilités sur les plans national et local ainsi que l'existence et une application constante d'outils requis dans l'administration des LOGÉs.
Priorité modérée	
2.	Le dirigeant principal administratif doit identifier comment l'Agence peut s'assurer que les pratiques de gestion des logements en place sont conformes avec la politique.
3.	Le dirigeant principal administratif devrait s'assurer que de l'information relative aux LOGÉs est facilement accessible à travers les différents systèmes d'information pertinents (base de données nationale des biens, système financier, Registre de biens immobiliers fédéraux) et que l'information des systèmes concorde.
4.	Le dirigeant principal administratif devrait émettre des directives à l'effet que les unités de gestion doivent compléter l'analyse des concentrations de radons dans les logements et de prendre les mesures correctives appropriées.

## 1 INTRODUCTION

Étant donné la nature de ses opérations, l'Agence Parcs Canada (APC), comme d'autres ministères fédéraux maintient un parc de logements afin de pouvoir fournir des logements de l'État (LOGÉs) à certains de ses employés qui travaillent dans des régions éloignées où peu d'options de logements privés existent. L'Agence offre des logements à certains de ses employés dans plusieurs régions et depuis plusieurs décennies.

Cet audit a été inclus dans le plan annuel de vérification interne 2013-2014 de Parcs Canada, approuvé par le Directeur général de l'Agence (DGA) en septembre 2013.

## 2 CONTEXTE

Le parc de logements de l'Agence est constitué d'unités de logement familiales, de logements partagés et de logements de type dortoir. Il n'existe pas d'inventaire officiel du nombre de d'édifices dédiés pour le logement de personnel. Basé sur les différents systèmes d'information contenant des données sur les logements du personnel et une validation de la part des unités de gestion ayant un parc de logement sous leur gestion, nous estimons que l'APC détient 420édifices qui rencontrent la définition de LOGÉ écrite dans la *Politique sur les logements du personnel* (la section 9.3 du présent rapport décrit les observations quant aux systèmes). Ces 420 édifices contiennent un total de 655 unités de logement répartis dans 27 des 34 unités de gestion (UG). La valeur des travaux d'entretien reportée associés à ces biens est estimée à un peu plus de 23 M\$ alors que la valeur de remplacement de ces biens immobiliers est au minimum de 252

M\$<sup>1</sup>. L'[annexe D](#) démontre plus en détails la répartition du nombre d'unités de logement par UG et par région.

Seule une portion de l'inventaire de 420 logements initialement bâtis pour loger du personnel est désormais louée à des employés tels que l'indique le tableau 3 ci-bas.

**Tableau 3 : Utilisation des biens immobiliers catégorisés comme logements de l'État**

	Statut	Édifices	Unités de logement
A	Utilisé comme logement pour le personnel	298 (70.9%)	492 (75.1%)
B	Utilisé pour loger des employés en déplacement (au lieu d'hôtels)	5 (1.2%)	8 (1.2%)
C	Dans le processus d'être vendu	17 (4%)	17 (2.6%)
D	Inutilisable (mauvaise condition)	29 (6.9%)	34 (5.2%)
E	Loués à des individus qui ne sont pas des employés de l'APC (retraités, employés de d'autres organisations gouvernementales, contracteurs, scientifiques, chercheurs ou citoyens etc.).	26 (6.2%)	41 (6.3%)
F	Loués, licenciés ou opérés par d'autres organisations (ex : amis du parc, partenaires d'affaires etc.	18 (4.3%)	20 (3.1%)
G	Utilisé par les UG pour des fins opérationnelles (espace à bureau, salle de formation etc.).	36 (8.6%)	43 (6.6%)
	<b>Total</b>	<b>420</b>	<b>655</b>

En résumé,

- la majorité du parc de logement actuel (72% des édifices et 76% des unités de logement) est utilisée pour loger du personnel de l'Agence (A+B ci-haut);
- environ 11% des édifices (C+D ci haut) est soit inutilisable dû à sa condition ou encore dans le processus d'être vendu;
- le reste du parc (environ 20% des édifices) est loué pour fins de logement à des individus non-employés de l'APC, à d'autres organisations (soit pour loger les employés de partenaires d'affaires ou à d'autres fins) ou encore sert à l'Agence à d'autres utilisations.

Il est possible d'observer au sein du gouvernement fédéral une tendance à rationaliser les offres de logement et à favoriser l'utilisation d'autres options pour loger les employés. Par exemple, le ministère de la défense nationale a réduit son parc de logements passant de 22 000 unités à 12 500 unités entre 2002 et 2014<sup>2</sup>. Dans la même veine, Travaux publics et services gouvernementaux Canada (TPSGC) a informé Parcs Canada de sa décision de plus offrir de logements dans certaines localités ou des employés de PCA

<sup>1</sup> Les montants de valeur actuelle de remplacement et de travaux d'entretien reportés ont été tirés de la base de données nationale des biens (BDNB). L'information sur la valeur de remplacement n'a pu être déterminée pour un total de 79 des 420 édifices que nous avons considérés comme LOGÉS. Il en va de même pour la valeur des travaux d'entretien reportés de 44 édifices.

<sup>2</sup> <http://www.forces.gc.ca/fr/communaute-fac-services-soutien-logement/index.page?>

demeurent. Cette décision aura des impacts pour l'APC puisque certains de ses employés demeurent actuellement dans des logements fournis par TPSGC.<sup>3</sup>

### 3 CADRE LÉGISLATIF ET POLITIQUE

La *Politique sur les logements du personnel* de l'APC est le document principal qui encadre les activités liées à la gestion des LOGÉS. Cette politique est liée à la convention collective conclue entre l'APC et ses employés puisque la gestion des logements peut avoir des impacts sur les conditions de travail et la vie personnelle des employés. L'Agence doit donc négocier les changements à apporter à la politique avec l'Alliance de la fonction publique du Canada. Bien que l'Agence ne soit pas tenue de se conformer à la *Directive sur les postes isolés et les logements de l'État* du Conseil National Mixte, plusieurs unités de gestion utilisent ce document comme référence et outil de prise de décision pour les éléments qui ne sont pas couverts par la politique de l'Agence.

L'équipe d'audit a également revu certaines lois (*Loi sur l'Agence Parcs Canada*, *Loi sur les paiements en remplacement d'impôts*), politiques, directives et lignes directrices ayant un lien avec la gestion des LOGÉS (voir l'[annexe A](#)).

### 4 OBJECTIF ET PORTÉE

La vérification visait principalement à fournir l'assurance à la haute gestion que les logements de l'État représentent un outil efficace pour supporter l'atteinte des objectifs organisationnels en optimisant la valeur tirée des ressources investies tout en étant en conformité avec les politiques et directives.

Il est important de noter que le mandat d'audit ne comportait pas de volet qui visait à évaluer l'état des biens immobiliers qui constituent le parc de logements de Parcs Canada. De façon similaire, le programme d'audit ne comportait aucun critère visant à vérifier la rentabilité des logements qui sont utilisés à des fins autres que pour loger des employés.

L'audit référait principalement aux éléments de gestion des risques, de gestion des biens et des personnes du Cadre de Responsabilisation de Gestion (CGR). Certains critères étaient liés aux éléments de gouvernance, de politiques et de résultats et rendement.

### 5 MÉTHODOLOGIE

Les critères de vérification développés et utilisés pour cette vérification sont les suivants :

- la raison d'être de l'offre de LOGÉS est conforme à la vision de l'APC et permet à celle-ci d'atteindre les résultats stratégiques attendus;
- l'administration des LOGÉS fait l'objet de saines pratiques en matière de gestion financière et administrative et est effectuée conformément aux politiques du SCT et de Parcs Canada entourant cette activité.
- la gestion des biens associés aux LOGÉS permet à l'APC d'optimiser l'utilisation des ressources, de minimiser les risques;
- l'allocation des LOGÉS se fait suivant les principes de saine gestion des ressources humaines que sont l'équité et l'accessibilité tout en assurant l'optimisation des ressources de l'Agence;

Les procédés de vérification appliqués comprenaient :

- Examen des documents qui constituent le cadre légal et de contrôle;

---

<sup>3</sup> Inuvik (Yukon), Fort Smith (T.N.-O), Fort Simpson (T.N.-O). Au moment de l'audit, des négociations étaient en cours pour que ces logements soient transférés sous la responsabilité de l'APC.

- collecte et revue d'un ensemble de documents utilisé dans la gestion des LOGÉS fournis par 27 unités de gestion<sup>4</sup>;
- entrevues avec les responsables de la gestion des LOGÉS (13), du personnel clé dans l'administration des LOGÉS dans les unités de gestion (15) et des employés impliqués dans la gestion des LOGÉS au niveau national (6);
- visites de terrain dans les parcs nationaux de Yoho, du Mont-Riding, Kejimikujik et de Prince Albert afin de constater l'état des lieux, déterminer les possibilités de logement privé dans les marchés environnants et rencontrer le personnel impliqué dans la gestion des LOGÉS;
- un sondage auprès d'employés/locataires fût envoyé à tous les employés indéterminés(162) et saisonniers (150) qui occupaient un logement du personnel en date de juillet 2013. Le taux de réponse des employés indéterminés fût de 40,7% (66/162) alors qu'il fût de 22.6% (34/150)<sup>5</sup> pour les employés saisonniers. Cinquante affiches de postes (ayant des dates de fermeture entre le 1<sup>er</sup> mars 2013 et le 1<sup>er</sup> octobre 2013) ont été tirées de l'Intranet de l'APCA afin d'être revues. Un échantillon de 15 affiches de postes locales a également été consulté afin de déterminer leur perception de l'importance du programme de logements de l'État et de la façon qu'il est administré; et
- un examen de 168 dossiers de logement de locataires de logements en date de juillet 2013 (employés ou non-employés) choisis dans chaque unité de gestion gérant des LOGÉS. L'annexe E détaille le nombre de dossiers choisis par UG.

Afin d'alléger le texte, le terme unité de gestion est utilisé pour également référer aux parcs nationaux et aux lieux historiques nationaux.

Nos observations et recommandations ont été effectuées basé sur le système de notation des rapports d'audit interne.

Table 4 : Système de notation utilisé pour les rapports d'audit interne

<b>ROUGE</b>	Insatisfaisant	Les contrôles ne fonctionnent pas ou sont inexistants. Des mesures de gestion immédiates doivent être prises pour corriger la situation.
<b>ORANGE</b>	Améliorations importantes requises	Les contrôles en place sont faibles. Plusieurs problèmes majeurs ont été constatés qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels. Des mesures de gestion immédiates s'imposent pour corriger les lacunes constatées en matière de contrôle.
<b>JAUNE</b>	Améliorations moyennes requises	Certains contrôles sont en place et fonctionnent. Cependant, des problèmes importants, auxquels il faut remédier, ont été constatés. Ces problèmes risquent de compromettre l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.
<b>BLEU</b>	Améliorations mineures requises	Un bon nombre de contrôles fonctionnent comme prévu. Cependant, certaines modifications mineures s'imposent pour améliorer l'efficacité et l'efficacé de l'environnement de contrôle.
<b>VERT</b>	Sous contrôle	Les contrôles fonctionnent comme prévu et aucune autre mesure ne s'impose pour l'instant.

<sup>4</sup> Le caractère complet de la documentation fournie varie d'une UG à l'autre.

<sup>5</sup> Le questionnaire a été envoyé en mars 2014.



## 6 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Cette mission d'audit est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

---

Brian Evans

Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation - Agence Parcs Canada

## 7 CONCLUSION

Le travail d'audit permet de conclure que le cadre de contrôle entourant la gestion des logements de l'état requiert des améliorations notamment en ce qui a trait à la mise à jour de la politique, la création d'outils de gestion et la modernisation de processus d'affaires. De plus, l'offre de logement doit être alignée avec le mandat et les résultats stratégiques attendus de l'Agence tout en permettant une optimisation de l'utilisation de ces ressources. Les mesures de contrôles en place pour supporter l'entretien des biens servant au logement doivent être appliquées de façon plus rigoureuse. Des clarifications sont également requises quant au processus d'attribution des logements.

## 8 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### 8.1 LA RAISON D'ÊTRE DE L'OFFRE DE LOGÉ EST CONFORME AVEC LA VISION DE L'APC ET PERMET À L'AGENCE D'ATTEINDRE LES RÉSULTATS STRATÉGIQUES ATTENDUS.

<b>JAUNE</b>	Améliorations moyennes requises	Certains contrôles sont en place et fonctionnent. Cependant, des problèmes importants, auxquels il faut remédier, ont été constatés. Ces problèmes risquent de compromettre l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels.
--------------	---------------------------------	---

La *Politique sur les logements du personnel*<sup>6</sup> de l'APC liste les critères qui du point de vue de l'Agence justifient qu'un LOGÉ soit rendu disponible pour un employé :

- *les besoins du service l'exigent et il est nécessaire de combiner le logement et le lieu de travail de l'employé;*
- *il est manifestement avantageux de loger l'employé au lieu de travail ou à proximité;*
- *aucun logement convenable n'est disponible dans les environs.*

L'équipe d'audit s'attendait à trouver des preuves que les LOGÉS étaient un élément important de la stratégie de recrutement / rétention de personnel. On s'attendait également à trouver dans les unités de gestion des éléments démontrant que: «*le rendement global des biens immobiliers est évalué régulièrement et systématiquement en vue d'en déterminer la fonctionnalité, l'utilisation et le rendement d'un point de vue physique et financier. Des indicateurs clés de rendement et des cibles à partir des repères pertinents doivent être déterminés* » tel que spécifié dans la *Politique sur la gestion des biens immobiliers* du CT.

---

<sup>6</sup> Les critères sont élaborés plus en détail dans la Marche à suivre sur l'aliénation des logements du personnel.

Selon le groupe d'audit, la politique de gestion des logements<sup>7</sup> du « *National Parks Service* » des États-Unis constitue un exemple de l'exigence de la mise en place par les parcs de stratégies de logement à long terme qui sont revues sur une base régulière que nous nous attendions à trouver à Parcs Canada.

Nous avons trouvé :

1. La disponibilité de LOGÉS est importante pour la majorité des locataires actuels tant pour le recrutement (54% des répondants au sondage ont indiqué qu'ils n'auraient pas accepté une position dans leur lieu de travail n'eût été de la possibilité d'occuper un logement de l'État) que pour la rétention (90% des répondants ont dit que la possibilité d'occuper un LOGÉ est une condition essentielle afin qu'ils continuent de travailler dans la communauté). L'influence de l'offre de LOGÉ sur le recrutement de personnel est difficile à estimer puisqu'aucune des offres d'emploi examinées ne comportait de mention indiquant que les titulaires éventuels d'un poste auraient accès à un LOGÉ.
2. Certaines unités de gestion ont mené des analyses ad hoc au cours des 10 dernières années et ont ajusté l'utilisation de leur parc de logement;
  - a. Huit des 24 unités de gestion ont fourni la documentation démontrant que des analyses de besoins avaient été effectuées;
  - b. En réponse à ces analyses, trois UG<sup>8</sup> ont vendu (ou étaient dans le processus de compléter la vente de) la totalité de leur parc de logement alors qu'une UG<sup>9</sup> a vendu certains édifices et en a conservé une quantité adéquate pour répondre à ses besoins. Lorsque la documentation pertinente était disponible, nous avons pu constater que l'aliénation des biens immobiliers avait été faite en respectant la *Politique sur la gestion des biens immobiliers et la Marche à suivre pour l'aliénation de logements du personnel*<sup>10</sup> de l'APC.
  - c. D'autres UG ont réorienté la fonction principale de certains de leurs édifices qui étaient à prime à bord des LOGÉS tel qu'indiqué dans le tableau 3 (incluant une UG<sup>11</sup> qui utilise désormais tous ses LOGÉS à d'autres fins que pour du logement). L'équipe d'audit n'a pas formellement évalué les coûts de maintenir les LOGÉS auxquels les UG ont donné une nouvelle vocation comparativement aux bénéfices qu'elles en retirent (par exemple, le rapport coût-bénéfice de maintenir un édifice en fonction pour loger des employés d'autres ministères ou de tierces parties)
3. Malgré qu'elles aient pris différentes actions au cours des années, seulement une minorité des UG de l'échantillon croient que leur parc de logement actuel est adéquat pour leurs besoins (trois des 12 UG pour lesquelles le caractère adéquat du stock de logement a été évalué jugent disposer d'un parc constitué d'un mélange adéquat de logement partagés, de logements de type « dortoir » et d'unités de logements de type familial<sup>12</sup> qui correspond à leurs besoins actuels et futurs). Les autres UG ont signalé qu'un manque d'infrastructure de type « dortoir », « habitation partagée » ou appartements s'est fait sentir au cours des dernières années alors que le besoin pour les habitations unifamiliales semble avoir reculé. Le besoin pour des habitations partagées risque de se faire

---

<sup>7</sup> <http://www.nps.gov/policy/DOrders/DO-36--Housing.pdf>

<sup>8</sup> Gaspésie, Nord de l'Ontario et Nord du Nouveau-Brunswick.

<sup>9</sup> Mingan

<sup>10</sup> Le tableau 5 montre que 29 édifices (34 unités de logement) sont considérés comme non-habitables. Les procédures de vérification nous permettent de savoir que les UG concernées n'ont pas l'intention d'investir dans la réhabilitation de ces édifices. Les raisons pour lesquelles les UG n'ont pas procédé à l'aliénation des biens selon les politiques et marches à suivre ne sont pas claires.

<sup>11</sup> Île-du-Prince-Édouard

<sup>12</sup> Basé sur l'expérience des dernières années.

encore plus grand dans les années à venir étant donné l'APC tend à employer de plus en plus de personnel saisonnier<sup>13</sup>.

4. Les édifices du parc de logements dédiés à loger du personnel ne sont pas utilisés de façon maximale (taux d'occupation pour les 500 unités de logement étaient de 73% en juin 2013 et de 61% en mars 2014). Le maintien de logements inoccupés peut forcer l'Agence à encourir des frais évitables. Il est difficile à ce moment de déterminer si les taux d'occupation constatés dans le cadre de la vérification suffisent à justifier les coûts associés au fait de maintenir les logements (l'Agence n'a établi aucun point de référence pour déterminer le niveau acceptable d'utilisation des biens qui justifie les coûts de maintenir les biens).
5. Pendant la conduite de cet audit, l'Agence a lancé un projet stratégique de revue nationale de son parc de biens immobiliers. La revue est basée sur des critères standards pour évaluer les besoins relatifs à tous les biens immobiliers incluant les LOGÉS. La conclusion de l'analyse est prévue d'être complétée au courant de l'exercice fiscal 2014-2015. Des décisions seront prises et l'implantation des stratégies concernant les biens qui en découleront s'effectuera au cours des prochaines années.

## CONCLUSION

L'offre de logement est considérée comme étant importante pour supporter le recrutement et la rétention du personnel. Cependant, l'importance relative des LOGÉS dans le recrutement est difficile à établir puisque la disponibilité de logements n'est pas communiquée sur les affiches de postes.

Certaines UG ont effectuées des analyses ponctuelles de leur parc de logement et ont fait certains ajustements à celui-ci (aliénation d'édifices ou conversion de la vocation de biens) au cours des dix dernières années. Malgré ces initiatives, une minorité d'UG croit que leur parc de logement actuel conviendra à leurs besoins prévus pour les prochaines années. L'occupation du parc actuel n'est pas optimisée et la vocation de plusieurs bâtiments a été modifiée. Le caractère raisonnable des taux d'occupation actuels ou du fait de maintenir les logements pour d'autres fonctions que pour loger des employés est difficile à évaluer étant donné le fait qu'il n'existe pas de critères de référence pour comparer ces facteurs avec les coûts liés au maintien des biens immobiliers.

L'Agence mène présentement une revue nationale de son parc de biens immobiliers. Cette initiative devrait en principe aborder la question à savoir si le parc de logement actuel est pertinent, fonctionnel, suffisamment utilisé et maintenu avec un niveau acceptable de ressources comparativement à d'autres alternatives<sup>14</sup>. Le groupe d'audit continuera de suivre de près cette initiative dans le cadre de son exercice annuel de planification d'audit basé sur les risques.

---

<sup>13</sup> Selon les données extraites de People Soft en mai 2014, le nombre d'employé au statut indéterminé a diminué de 22% alors que le nombre d'employés saisonniers a augmenté de 28% entre le 1<sup>er</sup> mai 2012 et le 1<sup>er</sup> mai 2014

<sup>14</sup> Une des options possible serait d'offrir de l'aide au transport quotidien.

**8.2 L'ADMINISTRATION DES LOGEMENTS DE L'ÉTAT FAIT L'OBJET DE SAINES PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE ET EST EFFECTUÉE CONFORMÉMENT AUX POLITIQUES DU SCT ET DE PARCS CANADA.**

<b>ORANGE</b>	Améliorations importantes requises	Les contrôles en place sont faibles. Plusieurs problèmes majeurs ont été constatés qui pourraient nuire à l'atteinte des objectifs du programme ou des objectifs opérationnels. Des mesures de gestion immédiates s'imposent pour corriger les lacunes constatées en matière de contrôle.
---------------	------------------------------------	---

Un cadre de contrôle est mis en place par une organisation afin de soutenir ses opérations et faire en sorte que les employés s'acquittent de leurs tâches de façon efficace et efficiente. Les éléments clés d'un cadre de contrôle de gestion efficace sont notamment: une gouvernance claire, des rôles et responsabilités bien définis, des directions communiquées efficacement, des outils adéquats ainsi que des mesures de contrôles et de surveillance.

**1. IMPUTABILITÉ, RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

L'imputabilité et la responsabilité de l'initiative des LOGÉS au niveau national ont changé à quelques reprises au cours des dix dernières années. En août 2013, l'imputabilité et la responsabilité pour les logements de l'État sont passées du groupe de la Direction de la fonction de Contrôleur (Direction générale des Finances) au Service de la gestion des biens immobiliers (Dirigeant principal de l'administration). Nous n'avons pu trouver de documentation formelle décrivant les rôles et responsabilités liées à la gestion des logements et avons constaté que le changement d'imputabilité pour le programme n'a pas été communiqué à travers l'Agence. Depuis qu'il s'est vu attribuer la responsabilité pour les logements sur le plan national, le Service de la gestion des biens immobiliers a travaillé à l'élaboration d'un nouveau processus d'établissement des facteurs de base des loyers en réponse à la décision de la Société canadienne d'hypothèque et de logement (SCHL) de ne plus offrir ce service à l'APC. Il a également développé et rendu disponible un formulaire commun servant à communiquer les demandes de retenues à la source afin de supporter l'adaptation de l'Agence à de nouvelles exigences opérationnelles créées par l'initiative de transformation de la paie. Ces deux éléments sont abordés plus en détails ci-dessous.

Les responsabilités au niveau des UG sont comprises, incluant l'imputabilité générale du directeur de l'UG pour la gestion du programme de logements au niveau local. Les responsabilités opérationnelles sont déléguées informellement aux gestionnaires des finances et de l'administration ou aux gestionnaires des biens. Certaines UG mettent sur pied des comités de logement ou assignent des ressources spécifiquement à un rôle d'administrateur des logements. À l'exception de quelques comités de logements dont les termes de références décrivent clairement les responsabilités du comité et de ses membres, les responsabilités des intervenantes dans le programme ne sont pas documentées et communiquées de façon explicite.

La politique sur les logements du « US National Parks Service », qui contient une description des responsabilités de tous les intervenants impliqués dans la gestion des LOGÉS constitue un modèle de bonne pratique quant à la clarté de l'assignation des rôles et responsabilités.

**2. POLITIQUE ET DIRECTIVES**

La *Politique sur les logements du personnel*, qui date de 1999, contient des clauses et des références qui ne sont plus applicables/appropriées dans leur forme actuelle et manque de direction sur certains aspects.<sup>15</sup> L'utilisation de la *Directive sur les postes isolés et les logements de l'État* du Conseil National Mixte

<sup>15</sup> Cet élément est le sujet d'une lettre fournie à la gestion.

comme outil de référence et de prise de décision concernant les aspects de la politique de l'Agence qui ne sont pas clairs ou manquants mène à une gestion incohérente du programme entre et à l'intérieur des UG.

### 3. SUPPORT ET OUTILS DISPONIBLES

L'utilisation d'outils communs favorise l'efficacité et l'application constante des politiques et directives auxquelles ils sont associés. L'équipe d'audit s'attendait donc à trouver les outils suivants:

- Un gabarit d'entente de logement pour tous les types de locataires (employés, temporaires, non-employés etc.);

Un gabarit d'entente de logement est disponible en annexe de la *Politique sur les logements du personnel* qui est facilement accessible sur l'Intranet de l'APC. Étant donné que ce gabarit n'a pas été mis à jour depuis sa mise en vigueur (1999), les procédures de vérification ont démontré que des modifications sont requises

L'équipe d'audit a revu 168 ententes dont 125 (74%) avaient été formalisées à l'aide de l'annexe C de la politique. Divers documents (principalement des versions modifiées de l'annexe C) ont été utilisés pour formaliser 12.5% (21/168) des ententes revues alors que 13.1% des dossiers ne contenaient aucune entente de location.

Il est à noter que l'annexe C à la politique n'est pas appropriée pour formaliser les ententes de location avec les locataires qui ne sont pas des employés de Parcs Canada (des clauses administratives ne sont pas applicables aux non-employés et les mécanismes de contrôle qui sont intégrées dans l'entente sont seulement efficaces pour des employés). Le service des biens immobiliers devrait donc élaborer un document qui serait approprié pour signer de telles ententes.

- Des outils permettant de calculer les charges de loyer, les frais de services ainsi que l'avantage imposable;

Nous avons constaté que les outils servant au calcul des charges de loyer, de services publics et des avantages imposables utilisés n'étaient pas standards à travers les UG et que certains s'appuient sur la *Directive sur les postes isolés et les logements de l'État* plutôt que sur la *Politique sur les logements du personnel* de l'APC.

#### a) Facteur de base du loyer

La *Politique sur les logements du personnel* stipule que : « *La valeur du logement déterminée par la SCHL doit constituer le facteur de base du loyer* ». La politique veut également que les UG soumettent une demande d'évaluation des facteurs de base des logements avant le 15 octobre de chaque année.

Le 30 avril 2013, la SCHL a communiqué à Parcs Canada sa décision de ne plus offrir le service d'évaluation des facteurs de base de loyer. Pour cette raison, seules quelques UG ont pu obtenir leurs évaluations en 2013 et aucune n'a pu le faire en 2014. Le Service des biens immobiliers explorait au moment de l'audit d'autres options afin d'obtenir les évaluations de la valeur de ses logements. Ce changement offre à l'APC la possibilité de revoir sa formule en ce qui concerne l'évaluation des facteurs de base et des charges de loyer et d'élaborer un processus qui permettrait des économies et/ou des gains d'efficacité.

Vingt-cinq des vingt-sept (25/27) UG sondées au sujet de ce critère ont pu fournir de la documentation démontrant que les frais de loyer facturés aux locataires étaient basés sur une évaluation de la SCHL. Cependant, seulement 10 de ces 27 UG disposaient d'une évaluation à jour. Alors que 6 UG basaient leurs charges de loyer sur des évaluations datant de 2012, 11 autres utilisaient des facteurs de base datant d'entre 2 et 7 ans. Des 110<sup>16</sup> dossiers revus, 33 n'ont pas reçu d'augmentation annuelle de loyer

---

<sup>16</sup> Le nombre total de dossiers revus était de 168. On fait référence à 109 ici car 59 dossiers ne requéraient pas d'augmentation annuelle puisqu'il s'agissait d'ententes de location saisonnières de moins d'un an.

au cours de l'année civile 2013, la majorité d'entre eux s'expliquant par le fait que les évaluations de la SCHL n'ont pu être obtenues en 2013.

Quatre (4) UG ont décrété les charges de logement pour les logements partagés de type « dortoir » (bunkhouse) selon la capacité de payer des locataires potentiels jugeant l'évaluation de la SCHL trop élevée. Selon eux, à ces niveaux de frais de loyer, les LOGÉS n'aideraient pas à recruter/retenir de personnel.

b) Rabais accordés aux locataires

La *Politique sur les logements du personnel* prévoit des réductions du facteur de base du loyer pour compenser pour certains désagréments que peuvent subir les locataires des LOGÉS. Au nombre des éléments justifiant un allègement sur le loyer se trouvent une surface habitable non-convenable, la perte d'intimité et de tranquillité, le fait que le logement soit imposé par le travail ou encore des problèmes d'entretien temporaires. Les pourcentages de réductions pouvant être accordés selon ces éléments sont détaillés à l'Annexe B de la politique.

La vérification a permis de constater que 78% des dossiers (123/168) comportaient des réductions sur les charges de logements conformes avec la politique. Ces réductions totalisaient 93 109\$ pour l'échantillon<sup>17</sup> (pour une période d'un an). Les cas qui comportaient des allègements de loyer accordés de façon non-conforme soit 22% des dossiers revus ont pour leur part été estimés à 26 028\$.

c) Calcul et perception des frais de services publics

Afin de minimiser l'implication administrative des employés de l'Agence dans la gestion des LOGÉS, il était attendu que lorsque possible, des compteurs indépendants pour les services publics soient installés et que les locataires paient les frais directement aux fournisseurs de services. Cette condition a été observée pour la vaste majorité des unités de logement.

Lorsque l'installation d'un compteur n'est pas possible ou viable, l'annexe C de la *Politique sur les logements du personnel* veut que : «*Lorsque les taux exigés de chaque employé occupant un logement indépendant sont calculés, les frais à payer au titre du combustible et des services publics sont incorporés au montant des loyers établi par la SCH* ». Ce type de situation peut être constaté par exemple dans le cas d'un édifice multi-logements sur lequel un seul lecteur commun est installé, ce qui fait en sorte que les charges de services publics pour chaque locataire doivent être calculées individuellement.

Dans les cas où des compteurs n'étaient pas installés, nous avons constaté trois différentes méthodes pour calculer le montant liés aux services publics à recouvrer. Étant donné que la politique ne donne pas de précision quant à la méthode à utiliser pour calculer les frais de services publics pour les logements individuels, certaines UG ont facturé aux locataires les frais basés sur des données historiques (factures des années précédentes). D'autres ont pour leur part facturé les frais basés sur les factures courantes. Finalement, vu le fait que la *Directive sur les postes isolés et les logements de l'État* du CNM fournit une formule de calcul pour déterminer les charges de services publics devant être récupérés des locataires, d'autres UG ont appliqué cette méthode. En utilisant cette formule comme référence, nous avons déterminé que deux UG facturaient des frais de service publics en deçà des standards attendus aux locataires de six logements, pour une estimation de revenus perdus d'environ 1 195\$ (pour l'échantillon) pour 2013. Nous avons également constaté que cinq UG ne percevaient pas

---

<sup>17</sup> Cet estimé est calculé de la façon suivante : (Facteur de base de logement – prix payé par l'employé) \* nombre de mois d'occupation (moyenne de 6 mois utilisée pour les employés saisonniers). La valeur totale des réductions de loyer offertes aux employés est difficile à estimer étant donné qu'il faudrait projeter des variables qui changent constamment tel que le taux d'occupation.

de frais de services publics du tout pour au moins une de leurs unités de logement (25 unités en tout), ce qui a résulté en une perte de revenus estimée à 9800\$<sup>18</sup>.

d) Application de la norme sur l'avantage imposable

La *Politique sur les logements du personnel* stipule que : « Lorsque l'Agence fournit une résidence, un appartement ou un logement semblable à un employé sans lui demander de loyer ou pour un montant de loyer inférieur à celui que l'employé devrait déboursier à quelqu'un d'autre pour un logement similaire, l'employé bénéficie d'un avantage taxable.

En février 2011, l'Agence a émis une note visant à clarifier l'application de l'avantage imposable dans le cadre de l'initiative de logements de l'État. Ces lignes directrices ont également été rendues disponibles sur le portail de logements de l'Intranet. Elles sont basées sur le chapitre 3 du Guide de l'Agence du Revenu du Canada.

Les entrevues ont permis de déterminer que 10 des 16 UG (63%) où cet élément a pu être évalué avaient en place un mécanisme qui leur permettait d'effectuer le calcul des avantages imposables et de faire en sorte que le relevé approprié soit remis aux locataires. L'audit a pu recueillir des preuves qu'un relevé de bénéfice imposable a été émis dans 34 des 92 (36.9%) dossiers concernés par ce critère.<sup>19</sup>

• Gabarit pour les inspections pré et post occupation;

La *Politique sur les logements du personnel* requiert qu'une inspection soit effectuée avant et après l'occupation d'un logement par un locataire. Aucun formulaire commun n'ayant été développé par l'Agence, les UG utilisent des modèles développés localement. Des 168 dossiers revus, 57 (34%) comportaient une formule d'inspection dûment complétée.

• Formulaire de requête pour déductions à la source;

Un formulaire commun pour communiquer les requêtes de déductions à la source au groupe responsable de la rémunération a été rendu disponible sur l'Intranet de PCA en décembre 2013.

• Gabarit pour communiquer les augmentations de loyers aux locataires.

Les UG doivent communiquer toute augmentation de charges de loyer trois mois à l'avance aux locataires concernés<sup>20</sup>. Il n'existe aucun gabarit commun pour ce genre de communication.

Des 168 dossiers revus, 104 requéraient une modification des charges de loyer pendant la période couverte par l'audit. Des avis ont été émis dans 97 cas à l'intérieur des délais prescrits.

Il est à noter que 12 des 16 UG communiquaient ces augmentations par une lettre papier envoyée aux locataires. Il serait de bonne pratique d'utiliser le courriel pour ces communications afin de réduire le temps de traitement de ces opérations, d'économiser sur les fournitures de bureau et de pouvoir conserver une historique des communications.

---

<sup>18</sup> Méthode de calcul du CNM. Résultat divisé par le nombre de chambres partagées entre les locataires et multiplié par une estimation du nombre de mois d'occupation moyen.

<sup>19</sup> Aucun allégement n'était accordé dans 76 des 168 dossiers revus. Par conséquent, aucun avantage imposable n'était applicable.

<sup>20</sup> L'équipe de vérification a revu 109 dossiers qui ont eu des augmentations annuelles de logement dans les 3 dernières années (l'année de référence 2013 étant biaisée puisque la SCHL n'était plus disponible pour faire l'évaluation des facteurs de base de logement). Quatre-vingt-neuf pour cent des avis avaient été envoyés 3 mois à l'avance.

#### 4. RÉOLUTION DE CONFLITS

La *Politique sur les logements du personnel* comporte une section qui détaille les étapes à suivre pour résoudre les conflits liés aux LOGÉS. Nous avons été dans l'impossibilité de déterminer la fréquence des plaintes et si ces dernières avaient été résolues de façon satisfaisante pour les parties.<sup>21</sup>

#### 5. SÉPARATION DES TÂCHES

Afin d'éviter toute perception de conflits d'intérêts, un bénéficiaire du programme de LOGÉS, ne devrait pas détenir la responsabilité de calculer/communiquer les charges de logement ou de signer les ententes de logement à moins que des contrôles compensatoires ne soient instaurés. De la même façon, l'employé responsable de percevoir les loyers et de maintenir la feuille de contrôle y étant associée ne devrait pas être locataire d'un LOGÉ. L'audit a permis de relever un manque de séparation de tâches dans trois des dix UG pour lesquelles ce critère a été évalué. Des mesures de contrôles transparentes (par exemple, processus de revue par un tiers indépendant) devraient être implantées dans les UG où la séparation de tâches est impossible.

#### 6. RAPPORT ANNUEL

La *Politique sur le logement du personnel* contient une clause qui exige des responsables de la gestion des LOGÉS la production d'un rapport annuel sur les activités de logement. Ce rapport devrait être remis au responsable national de la politique qui devrait en rendre compte à la haute gestion de l'Agence<sup>22</sup>. Le dernier rapport de ce type a été remis à la haute direction en 2005. Le besoin de la haute gestion de recevoir ce type de rapport devrait être confirmé. Si le besoin n'est pas, la politique devrait être modifiée en conséquence. Si le besoin est, des directives décrivant comment et quand présenter ces rapports devraient être données aux UGs.

#### 7. PERCEPTION DES CHARGES DE LOGEMENT

L'annexe C à la politique suggère que : « *L'occupant paie d'avance les frais..., au moyen de retenues sur le salaire mensuel ou d'une autre façon dans des circonstances exceptionnelles.* »

Nous avons trouvé qu'à l'exception de cinq cas, les frais de logement des locataires à statut d'emploi indéterminé faisaient l'objet de retenues à la source.

En raison des délais requis pour programmer les retenues à la source dans le système de paie, les UG jugent préférable de collecter les loyers des employés saisonniers, temporaires et des étudiants qui n'occupent pas les logements en argent comptant, par chèque ou carte de débit/ crédit.

En principe, les montants dus par les locataires devraient être entrés au STAR en tant que comptes à recevoir. L'audit a permis de constater que ce n'est souvent pas le cas dans la pratique. Les UG effectuent plutôt le suivi des paiements reçus à l'aide de chiffriers qui sont accessibles à plusieurs personnes. Effectuer le suivi des comptes à recevoir et des paiements comporte des risques d'erreurs et/ou omissions. Cela crée également un surplus de travail manuel pour le personnel de l'Agence comparativement aux méthodes de perception automatique.

---

<sup>21</sup> Nous avons recueilli des données maison de responsables des LOGÉS de 12 UG ainsi que du sondage aux locataires. Les responsables des LOGÉS ont indiqué avoir répertorié un total de 3 plaintes (incluant une plainte venant de plusieurs employés). Par contre, 39% (38/98) des locataires répondants au sondage ont indiqué avoir formulé au moins une plainte. Les implications liées à cette différence de perception n'ont pu être déterminées.

<sup>22</sup> La politique indique que ce rapport devrait être soumis au Comité des ressources humaines. Ce comité a été remplacé par le Comité exécutif de gestion en 2009.



Bien que nous reconnaissons les limites du processus de déductions à la source, spécialement pour les employés saisonniers ou à court terme, nous suggérons de maximiser cette fonction à des fins d'efficience.

Nous avons noté qu'une UG faisait signer un formulaire d'autorisation aux locataires afin que le personnel administratif puisse percevoir les charges de loyer en prenant des paiements préautorisés sur la carte de crédit des locataires le premier de chaque mois. Cette méthode est considérée comme une bonne pratique étant donnée qu'elle permet d'éliminer (ou réduire) plusieurs risques associés aux modes de paiement non-automatisés.

## 8. SURVEILLANCE

L'audit a démontré que la *Politique sur les logements du personnel* contenait une exigence de rapport annuel servant de mécanisme de surveillance. Cependant, ce contrôle n'a pas été appliqué depuis plusieurs années. Par conséquent, l'Agence ne détient aucune assurance que les pratiques de gestion de logements de l'état sont conformes avec sa politique interne.

## CONCLUSION

Nous avons trouvé une variété de problématiques liées au présent cadre de contrôle entourant la gestion des LOGÉS incluant notamment un manque de documentation et de communication des rôles et des responsabilités, une politique désuète, utilisation d'autres matériels de référence, absence ou utilisation non-constante des différents outils/gabarits communs, documentation manquante dans les dossiers d'ententes de location, manque de mesures de contrôle compensatoires lorsqu'une séparation adéquate des tâches liées à l'administration des LOGÉS ne peut être mise en place et d'autres problématiques liées à l'efficience dans la perception des loyers.

Ces problématiques résultent en un traitement variable octroyé aux locataires à travers l'Agence qui se répercute sur le moral des employés et crée des conflits entre employeur et employés. Ces situations peuvent également mener l'Agence à encourir des frais évitables (par exemple, à cause des processus d'affaires inefficients) et des pertes de revenus potentielles.

---

## Recommandation

1. Le dirigeant principal administratif doit mettre à jour son cadre de contrôle qui comprendra notamment une mise à jour de sa politique, la communication claire des rôles, responsabilités et imputabilités sur le plan national et local ainsi qu'une mise à jour des outils requis dans l'administration des LOGÉS.

## Réponse de la gestion

**En Accord:** Historiquement, l'imputabilité pour la surveillance nationale et la gouvernance de la gestion des LOGÉS à Parcs Canada n'étaient pas assignées puisque celles-ci étaient gérées par les unités de gestion. En août 2013, l'exigence pour le groupe de Gestion des biens du bureau national d'exercer la gouvernance et la surveillance nationale des activités liées aux logements de l'État a été communiquée. Le groupe de gestion des biens du bureau national continuera de collaborer avec les autres organismes gouvernementaux, les directions générales impliquées ainsi qu'avec les unités de gestion pour clarifier l'imputabilité et les rôles et responsabilités liées à la gestion des LOGÉS. La présente politique de Parcs Canada sur les logements date de 1999 et requiert une mise-à-jour. La mise-à-jour de la politique sera complétée d'ici le 31 mars 2016.

## Recommandation

2. Le dirigeant principal administratif devrait déterminer comment l'Agence peut s'assurer que les pratiques de gestion liées à l'administration des LOGÉS sont conformes avec sa politique.

## Réponse de la gestion

**En Accord** : Il n'existe présentement aucun mécanisme formel pour vérifier si les parcs de logements des UG sont administrés en conformité avec le *Politique sur les logements* du personnel de Parcs Canada. Le Dirigeant principal administratif évaluera les mécanismes d'attestation présentement en place à l'Agence pour déterminer le moyen optimal d'obtenir l'assurance que les pratiques en matière de logements du personnel soient effectuées conformément à la politique d'ici le 31 mars 2015.

### 8.3 LA GESTION DES BIENS LIÉS AUX LOGÉS PERMET À L'APC D'OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES, MINIMISER LES RISQUES ET D'ASSURER L'ATTEINTE DES RÉSULTATS STRATÉGIQUES ATTENDUS POUR L'AGENCE.

<b>BLEU</b>	Améliorations mineures requises	Un bon nombre de contrôles fonctionnent comme prévu. Cependant, certaines modifications mineures s'imposent pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'environnement de contrôle.
-------------	---------------------------------	---

Les édifices servant de LOGÉS doivent être maintenus dans une condition qui assure la santé et la sécurité de ses occupants et les travaux d'entretien requis pour permettre leur viabilité à long terme doivent être effectués à l'intérieur des budgets de l'Agence. Afin de prendre des décisions importantes quant à l'utilisation de ces bâtiments, les UG et la direction de l'Agence doivent avoir accès de façon opportune à tous les renseignements pertinents à la performance de ces biens.

#### 1. GESTION DE L'INFORMATION RELATIVE AUX BIENS

La *Politique sur les logements du personnel* requiert des UG le maintien d'un inventaire à jour de « *tous les renseignements nécessaires afin de situer et d'identifier chaque unité (c.-à-d. l'emplacement, l'adresse, les numéros de construction et d'évaluation, le type de logement, le nombre de pièces et de chambres à coucher, l'aire utilisable, le type de construction et la valeur de base déterminée)* ».

De plus, la *Politique sur la gestion des biens immobiliers* et la *Norme sur l'établissement de rapports sur les biens immobiliers* requièrent de l'Agence qu'elle rapporte son inventaire de biens immobiliers en enregistrant l'information relative à ceux-ci dans le Répertoire des biens immobiliers fédéraux (RBIF).

Nous avons trouvé que :

- Des inventaires de biens immobiliers sont maintenus dans plusieurs systèmes de l'Agence incluant le système financier (STAR), le système de gestion des biens (SGB), un chiffrier Excel nommé la base de données national sur les biens (BDNB). L'information d'inventaire est également disponible via le RBIF.
- la BDND et le RBIF classifient tous les deux une partie de l'inventaire total des biens comme LOGÉS. Cependant, cette catégorie inclus et les LOGÉS et d'autres types d'habitations temporaires (ou refuges) utilisées par les employés dans le cadre de leur travail (abris dans des endroits éloignés de l'arrière-pays de parcs nationaux. Ce dernier type de biens ne constituent pas des LOGÉS au sens défini par la *Politique sur les logements du personnel* et ont dû être exclus de notre analyse (un total de 785 bâtiments classifiés dans la catégorie générale des LOGÉS dans la BDND).

- la réconciliation de l'information d'inventaire entre les systèmes est complexe puisque les biens ne possèdent pas d'identifiant unique permettant de les répertorier dans tous les systèmes.
- l'exercice d'établissement d'un inventaire des LOGÉS a débuté par la validation d'un rapport d'inventaire du RBIF auprès des UG (c'est-à-dire, confirmation de l'existence des bâtiments du rapport et de leur utilisation ainsi que compléter la liste avec les biens manquants au RBIF. Cet exercice nous permis d'estimer le nombre d'édifices catégorisés comme LOGÉS au sens de la politique à 420. Entre 92% et 95% de cet inventaire correspond à l'information contenue dans les BDNB, STAR et le RBIF.<sup>23</sup>
- Au moment de l'audit, l'Agence était dans le processus d'implanter un nouveau système de gestion des biens appelé Maximo. Ce système remplacera l'ancien SGB et contiendra l'information présentement maintenue dans la BDNB. L'implantation de Maximo est supervisée par un comité directeur qui s'occupe entre autres de la gouvernance des données de ce système.

2. COUTS NETS DES LOGEMENTS DE L'ÉTAT

L'Agence devrait en principe être en mesure de comparer les coûts associés à son offre de logements avec les revenus que celle-ci génère afin de pouvoir déterminer le coût-bénéfice global du programme tout en reconnaissant que certains bénéfices (tel que le support au recrutement et à la rétention de personnel) soient difficilement quantifiables en termes de dollars.

Les dépenses et revenus associés aux « ...activités liées à la fourniture, à la réparation et à l'entretien des LOGÉS incluant la détermination des facteurs de base des loyers mais excluant les dépenses liées aux cabanes des gardes de parc nécessaires à des fins opérationnelles » peuvent être suivis à l'aide du STAR.<sup>24</sup> En principe, les coûts contenus liés à ce compte d'activité sont associés à l'inventaire de 420 LOGÉS plutôt qu'aux 785 structures catégorisées comme LOGÉS dans certains systèmes d'information. L'information pertinente pour les cinq derniers exercices fiscaux est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Analyse Dépenses / Revenus:

Année fiscale	Salaires	Biens et services, opération, capital et autres dépenses	Amortissement	PRI	Dépenses totales	Revenus	Coûts nets de l'activité
2010	\$1,162,089	\$2,379,821	\$83,451	N/A	\$3,625,361	\$2,981,626	-\$643,735
2011	\$1,185,476	\$3,153,777	\$93,010	N/A	\$4,432,263	\$2,997,666	-\$1,434,597
2012	\$1,217,926	\$4,074,186	\$106,662	N/A	\$5,398,774	\$3,191,242	-\$2,207,532
2013	\$1,190,866	\$2,821,014	\$204,950	N/A	\$4,216,830	\$2,998,166	-\$1,218,664
2014	\$1,028,653	\$3,700,163	\$231,618	\$773,000	\$5,733,434	\$2,987,511	-\$2,745,923
Total	\$5,785,010	\$16,128,961	\$719,691	\$773,000	\$23,406,662	\$15,156,211	-\$8,250,451

Les entrevues menées auprès des personnes impliquées dans le codage financier permettent de constater que:

<sup>23</sup> 385 édifices de la liste utilisée dans le cadre de cet audit ont pu être réconciliés avec la BDNB, 399 avec le RBIF et 400 avec le système financier STAR.

<sup>24</sup> Définition du code d'activité 7194 de la charte des comptes 2013-2014 de l'APC.

- les dépenses en salaire liées à la gestion des LOGÉS ne sont pas toutes capturées au système STAR et que <sup>25</sup>;
- les dépenses de paiement en remplacement d'impôts(PRI) que l'Agence fait aux municipalités ne sont pas toutes capturées dans le code d'activité dans STAR.

Conséquemment, le niveau de confiance dans le caractère complet et dans la précision des données de dépenses liées aux LOGÉS enregistrées au STAR est plutôt faible.

Les revenus enregistrés au STAR sont considérés comme étant plus fiables puisque la majorité d'entre eux sont enregistrés automatiquement (déductions à la source), ce qui réduit le risque d'erreurs de codage.

Les tendances générales qui se dégagent des données disponibles sont une augmentation dans les dépenses en salaires et biens et services (opérations, capital et autres dépenses) de 58% et une augmentation marginale des revenus de 3.3% au cours des cinq dernières années. Le résultat est que le coût net du programme (c'est-à-dire les coûts moins les revenus) a augmenté d'environ 2.1M\$ depuis 5 ans. Il n'existe pas de base de comparaison ou de standard à l'Agence servant à déterminer si le coût net du programme est raisonnable.

### 3. CONDITION DES LOGEMENTS

La *Politique sur les logements du personnel* stipule que : « *l'Agence doit assurer un entretien raisonnable du logement dans une perspective à long terme par l'application d'un programme d'entretien.* »

La condition des 420 édifices inclus dans l'inventaire décrit au tableau 5 a été tirée soit de la BDNB ou du RBIF. Alors que 19.9% des biens sont en bonne et 41.7% en passable condition, il en demeure tout de même 25.6% en faible et 8.4% en condition critique. <sup>26</sup>

Afin de s'assurer que la condition des logements soit maintenue dans à un niveau qui permettrait leur utilisation à long terme, nous nous attendions de trouver de la part des UG des contrôles tels que la documentation des besoins en entretien/rénovation du parc de logements et un plan d'entretien pour gérer les problématiques émergentes liées à ces bâtiments (l'évaluation des besoins et le plan d'entretien pouvant faire partie d'un programme de biens plus général pour l'UG).

Les procédures d'audit ont permis de déterminer que 17/21 UG ont fourni de la documentation qui démontrait clairement que les besoins en entretien/rénovation sont évalués et connus. Par contre, seulement 6 de ces 21 UG ont documenté les plans de travaux liés à ces besoins dans un programme d'entretien pluriannuel formel. De façon générale, les UG gèrent des parcs de biens de grandeur considérable au sein desquels les LOGÉS ne constituent qu'une composante marginale. Les décisions d'investissement dans les LOGÉS sont basées sur les priorités du parc de biens entier. Par conséquent, un certain nombre d'UG ont décidé de ne pas investir dans les LOGÉS de façon systématique et de seulement répondre aux problématiques qui se présentent.

Outre la planification des besoins et des mesures d'entretien, les UG ont implanté différentes mesures d'inspection des bâtiments et d'entretien. En autres :

1. Inspections Pré et post occupation tel que requis par la *Politique sur les logements du personnel* (tel que discuté précédemment dans la section 8.2, page 14). Tel qu'indiqué, nous n'avons pu trouver les formulaires d'inspection que pour une minorité des dossiers qui ont été revus.

---

<sup>25</sup> Afin de coder les dépenses en salaires contre un code d'activité spécifique, une procédure manuelle doit être effectuée dans le module de prévision des dépenses salariales de STAR. Certains gestionnaires pourraient ne pas être au courant de la procédure à faire.

<sup>26</sup> Données tirées de la BDNB.

2. Procédures d'inspections générales annuelles des biens (incluant les LOGÉS) pour valider la conformité des bâtiments avec les codes du bâtiment applicables selon les provinces ou territoires, identifier les besoins en réparation et s'assurer que le milieu est sécuritaire pour les locataires.

La majorité des UG sondées (8/11) ont pu démontrer qu'un mécanisme pour rapporter les défauts des bâtiments était en place pour aviser le groupe de gestion des biens lorsque des besoins en réparations se font sentir. L'opportunité de rationaliser ces mécanismes a été constatée puisque plusieurs employés de l'Agence sont souvent impliqués pour des demandes de réparations relativement mineures. Les UG devraient revoir leurs processus pour que les réparations soient conduites en temps opportun en minimisant le nombre d'intervenants impliqués dans le processus.

3. Finalement, certaines UGs conduisent des inspections pour déterminer si les logements peuvent présenter des risques à la santé et à la sécurité des occupants, notamment pour identifier les logements où pourraient se trouver de l'amiante, de la moisissure ou des concentrations élevées de gaz radon.

Le radon est un gaz naturellement présent dans l'environnement qui résulte de la désintégration de l'uranium et dont la concentration a tendance à s'accroître dans les endroits mal ventilés (sous-sol, vide sanitaire etc.). Il constitue la deuxième cause la plus fréquente de cancer du poumon. La directive du ministre de la santé du Canada veut que : *Il faut prendre des mesures correctives lorsque la concentration moyenne annuelle de radon dépasse les 200 Bq/m<sup>3</sup> dans les aires normalement occupées d'un bâtiment.* En 2010, le DGA de l'APC a accepté une recommandation du comité national de politique sur santé et sécurité au travail afin que Parcs Canada puisse profiter d'une campagne de Santé Canada grâce à laquelle l'agence pourrait mesurer la présence de gaz radon dans ses édifices sans frais. Au moment de la vérification, 17 des 24 UG<sup>27</sup> ont à ce jour complété les tests pour déterminer les concentrations de radon alors que sept UG n'ont jamais effectué ces tests. Parmi ceux qui ont effectué les tests, 7 UG ont constaté que la concentration de radon était supérieure à la norme recommandée par Santé Canada dans au moins un de leur logement (6 de celles-ci ont pris des mesures correctives alors qu'une (1) devait toujours le faire au moment de l'audit.).

## CONCLUSION

L'impossibilité de pouvoir consulter l'inventaire des LOGÉS (tels que décrits dans la politique), de connaître les coûts réels associés au programme et l'inexistence de points de référence pour juger du caractère raisonnable des coûts comparativement aux bénéfices diminue la capacité de l'Agence à optimiser la valeur tirée de son parc de logements ainsi qu'à gérer les coûts et les risques à long terme.

Le manque de constance dans les investissements en entretien des LOGÉS accroît les coûts à long terme et pourrait mener à du mécontentement de la part des locataires.<sup>28</sup> Dans certains cas, l'échec à se conformer aux différentes exigences d'inspections pourrait mettre à risque la santé et la sécurité des occupants.

---

## Recommandation

3. Le dirigeant principal administratif devrait s'assurer que la catégorisation des données relatives aux LOGÉS dans les différents systèmes pertinents (base de données nationale des biens, système financier,

---

<sup>27</sup> L'information n'a pu être recueillie pour 3 des UG faisant partie de la population de 27 UG, les autres n'ayant pas de logements sous leur gestion.

<sup>28</sup> Le sondage des bénéficiaires de LOGÉS a démontré que 42% des locataires sont soit insatisfaits (32% - 31/98) ou très insatisfaits (10% - 10/98) de la condition de leur logement.

Registre de biens immobiliers fédéraux), permet d'accéder facilement à l'information relative aux biens sujets à la *Politique sur les logements du personnel* et que l'information entre les différents systèmes concorde.

**Réponse de la gestion**

**En Accord** : Le service des biens immobiliers ainsi que le groupe de gestion des biens travaillent présentement à l'implantation de nouveaux systèmes particulièrement pour gérer l'information relative à l'utilisation des terres et la gestion des biens. La mise en œuvre du système national de gestion des biens immobiliers est prévue pour 2015-2016. L'information contenue dans celui-ci sera intégrée à la fois avec l'information du RBIF du CT et du système de gestion de l'information financière de l'APC (STAR). La mise en œuvre du système de gestion des biens Maximo est aussi prévue pour la fin de l'exercice financier 2015-2016 ou au début de 2016-2017. Le chef, service immobiliers impliquera le personnel de gestion des biens afin d'assurer que les bases de données des différents systèmes sont alignées et que l'information sur le parc de LOGÉS est disponible et rapidement accessible.

**Recommandation**

4. Le dirigeant principal administratif devrait émettre des directives à l'effet que les unités de gestion doivent compléter l'analyse des concentrations de radon dans les logements et de prendre les mesures correctives appropriées.

**Réponse de la gestion**

**En Accord** : Toutes les unités de gestion qui n'ont pas entrepris les analyses servant à déterminer la présence de radon ou à la mise en œuvre de mesures correctives dans des unités de logements occupées seront contactées par le Chef, gestion de l'environnement et sécurité d'ici le 31 octobre 2014 afin qu'elles entreprennent immédiatement les tests ou les mesures correctives requises. Les unités de gestion devront rapporter les résultats des tests et le statut de la mise en œuvre des mesures d'atténuation recommandées par Santé Canada dans les délais prévus au Chef, gestion de l'environnement et sécurité.

**8.4 L'ALLOCATION DES LOGEMENTS DE L'ÉTAT SE FAIT SUIVANT LES PRINCIPES DE SAINTE GESTION DE RESSOURCES HUMAINES QUE SONT L'ÉQUITÉ, L'ACCESSIBILITÉ TOUT EN ASSURANT À LA GESTION L'OPTIMISATION DES RESSOURCES DE L'AGENCE.**

<b>BLEU</b>	Améliorations mineures requises	Un bon nombre de contrôles fonctionnent comme prévu. Cependant, certaines modifications mineures s'imposent pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de l'environnement de contrôle.
-------------	---------------------------------	---

L'occupation d'un logement appartenant à l'État peut être considérée comme un avantage pour les employés. Toutefois, la rareté des ressources et le fait que l'offre n'est disponible que dans certaines parties du pays<sup>29</sup> fait en sorte que ce bénéfice n'est pas accessible à tous les employés. Il est donc essentiel que les principes de saine administration des ressources humaines soient respectés afin d'assurer l'équité et l'accessibilité pour tous les employés dans le respect de principes de gestion comme l'efficacité, l'efficacité, l'adaptabilité et la transparence.

<sup>29</sup> 27 UG sur 34.

## 1. ÉLIGIBILITÉ ET ATTRIBUTION DES LOGEMENTS

En principe, soit tous les employés d'un lieu de travail devraient être considérés éligibles pour avoir accès à un LOGÉ (prenant pour acquis que d'autres options de logements ne sont pas disponibles), soit seulement certains employés devraient être éligibles (tout au moins avoir priorité) selon les exigences opérationnelles et le besoin de pouvoir offrir certains incitatifs pour recruter certains types d'employés en particulier. Ces deux principes sont énoncés dans la *Politique sur la gestion des logements du personnel* et dans la *Marche à suivre sur l'aliénation des logements de personnel de Parcs Canada*. En ce qui concerne l'attribution des logements disponibles, la *Politique sur la gestion des logements du personnel* indique que les logements doivent être attribués aux employés sous la base du principe de « premier arrivé, premier servi » sans qu'aucune référence quant à la possibilité de prioriser des employés ne soit faite. En réalité, nous avons observé deux méthodes générales d'attribution des LOGÉS :

- Sept des 17 UGs ou ce critère a été analysé suivaient le principe du « premier arrivé, premier servi »;
- les autres UGs se basent sur différents principes pour donner un accès prioritaire aux titulaires de certains postes (5 UGs) ou encore sur une combinaison de critères communs tels que le statut d'emploi, l'ancienneté au sein du gouvernement fédéral, le nombre de personnes à charge etc. (9UGs).

Les processus pour recueillir les candidatures varient également d'une UG à l'autre et selon le mode d'occupation (permanent vs saisonnier). Certaines UG permettent à tous les employés intéressés de soumettre leur candidature à travers un processus d'appel par courriel initié lorsqu'un logement devient vacant. D'autres reçoivent les candidatures en tout temps et les maintiennent pendant une certaine période alors que certaines attribuent simplement les logements selon le principe du « premier arrivé, premier servi ».

## 2. ATTRIBUTION DES LOGEMENTS A DES LOCATAIRES QUI POSSÈDENT UNE RÉSIDENCE DANS LA COMMUNAUTÉ

La *Politique sur les logements du personnel* de l'Agence est silencieuse sur la possibilité pour des employés qui sont propriétaires de résidences dans la région de travail désignée d'occuper un logement de l'État. Pour sa part, la *Directive du Conseil National Mixte sur les postes isolés et les logements de l'état* stipule : « *Il n'est pas dans le but de la présente directive de fournir un logement de l'État aux fonctionnaires qui sont propriétaires d'un logement dans la localité.* »

L'audit n'a permis de détecter aucune situation de la sorte malgré le fait que des situations semblables aient été rapportées. Étant donné le risque que pourrait représenter une telle situation pour la réputation de l'Agence et la difficulté d'instaurer des contrôles de détection pour identifier de telles situations, il serait considéré comme une bonne pratique d'instaurer un contrôle préventif (par exemple d'exiger lors de l'attribution d'un logement la signature d'une déclaration de l'employé qu'il n'est pas propriétaire d'une résidence dans la communauté et qu'il/elle informera les responsables des LOGÉS dans l'éventualité où il/elle deviendrait propriétaire pendant leur occupation d'un LOGÉ) afin d'éviter que de telles situations se présentent.

## CONCLUSION

La politique actuelle de l'Agence d'attribuer les LOGÉS sur la base du principe du « premier arrivé, premier servi » implique que tous les employés sont éligibles pour accéder aux logements qui sont disponibles. Par contre, d'autres sections de la politique semblent suggérer que certains employés devraient avoir priorité selon les exigences opérationnelles et les besoins en rétention/recrutement de personnel. Les pratiques actuelles pour déterminer l'éligibilité des employés à avoir accès à un logement et la méthode pour recueillir les candidatures varient d'une UG à l'autre. Alors que nous n'avons détecté aucune instance où des locataires de LOGÉS étaient également propriétaires de résidence dans la communauté, nous avons constaté

un manque de contrôle permettant de réduire les risques que de telles situation se présentent dans l'avenir. La recommandation #2 de ce rapport d'audit (mettre à jour le cadre de contrôle entourant la gestion des LOGÉS) permettra à l'Agence de s'attaquer à cette problématique.



## **ANNEXE A: LOIS ET POLITIQUES APPLICABLES**

### **Lois et Règlements**

Lois sur l'Agence Parcs Canada

Loi sur les paiements versés en remplacement d'impôts

### **Politiques, directives, lignes directrices et normes du Conseil du trésor**

Politique sur la gestion des biens immobiliers

Directive sur la vente ou le transfert des biens immobiliers excédentaires

Norme sur l'établissement de rapports sur les biens immobiliers

### **Politiques de l'Agence Parcs Canada**

Politique sur les logements du personnel

Marche à suivre pour l'aliénation de logements du personnel

### **Conseil National Mixte**

Directive sur les postes isolés et les logements de l'État

### **Autres documents**

Profil de risque de l'Agence Parcs Canada 2014-2015

**ANNEXE B: GLOSSAIRE**

**APC:** Agence Parcs Canada

**BDNB :** Base de données national des biens

**CGR :** Cadre de responsabilisation de gestion

**CT :** Conseil du Trésor

**DGA :** Directeur général de l'Agence

**F&A :** Finance et administration

**LOGÉ :** Logements de l'État

**PVRI:** Paiements versés en remplacement d'impôts

**RBIF :** Registre des biens immobiliers fédéraux

**RNB :** Revue national des biens

**SCHL :** Société Canadienne d'hypothèque et de logement

**SCT:** Secrétariat du Conseil du Trésor

**STAR :** Nom commun de l'application SAP qui constitue du système de gestion de l'information financière de l'APC

**TPSGC :** Travaux publics et services gouvernementaux Canada

**UG :** Unités de gestion

## ANNEXE C: SYSTÈME DE PRIORISATION DES RECOMMANDATIONS

Table 7 : Système de priorisation des recommandations d'audit interne

Priorité		Condition
<b>Élevée</b>		<b>La direction devrait prendre des mesures immédiates à l'égard du commentaire formulé.</b>
	1	Lacune importante sur le plan du contrôle interne
	2	Exceptions importantes aux politiques ou aux procédures
	3	Exposition importante aux risques
	4	Exceptions financières importantes – pertes, déclarations inexactes, erreurs, fraude
	5	Infractions importantes aux lois ou à la réglementation
	6	Occasion importante – revenus, économies, gains en efficience et améliorations
<b>Moyenne</b>		<b>La direction devrait prendre des mesures en temps utile à l'égard du commentaire formulé.</b>
	1	Lacune considérable sur le plan du contrôle interne
	2	Exceptions considérables aux politiques ou aux procédures
	3	Exposition considérable aux risques
	4	Exceptions financières considérables – pertes, déclarations inexactes, erreurs, fraude
	5	Infractions substantielles aux lois ou à la réglementation
	6	Occasion considérable – revenus, économies, gains en efficience et améliorations
<b>Faible</b>		<b>La direction devrait prendre des mesures raisonnables afin d'intégrer un plan d'action à l'égard du commentaire formulé dans le cadre normal de ses activités.</b>
	1	Lacune mineure sur le plan du contrôle interne
	2	Exceptions mineures aux politiques ou aux procédures
	3	Exposition limitée aux risques
	4	Exceptions financières mineures – pertes, déclarations inexactes, erreurs, fraude
	5	Infractions mineures aux lois ou à la réglementation
	6	Occasion limitée – revenus, économies, gains en efficience et améliorations

## ANNEXE D: RÉPARTITION DES LOGEMENTS PAR UNITÉ DE GESTION ET PAR RÉGION

Unité de gestion	# d'édifices	# d'unités de logement	Représentation	Région
Hautes terres du Cap-Breton	17	17	2.6%	Est
Voies Navigables de l'Ontario	15	15	2.3%	Est
Nouvelle-Écosse Continentale	13	21	3.2%	Est
Est de Terre-Neuve	10	10	1.5%	Est
Sud du Nouveau-Brunswick	9	11	1.7%	Est
Est de l'Ontario - Baie Georgienne	9	9	1.4%	Est
Île-du-Prince-Édouard	9	9	1.4%	Est
La Mauricie-Ouest du Québec	7	8	1.2%	Est
Québec	7	7	1.1%	Est
Saguenay- St-Laurent	7	7	1.1%	Est
Ouest de Terre-Neuve	5	9	1.4%	Est
Voies Navigables du Québec	4	4	0.6%	Est
Mingan	3	10	1.5%	Est
Gaspésie	3	3	0.5%	Est
Nord du Nouveau-Brunswick	2	2	0.3%	Est
Nord de l'Ontario	2	2	0.3%	Est
<b>TOTAL EST</b>	<b>122</b>	<b>144</b>	<b>22.0%</b>	
Yukon	18	24	3.7%	Nord
Nunavut	11	13	2.0%	Nord
Sud-ouest des Territoires du nord-ouest	7	9	1.4%	Nord
Ouest de l'arctique	2	4	0.6%	Nord
<b>TOTAL NORD</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>7.6%</b>	
Lake Louise/Kootenay/Yoho	54	131	20.0%	Ouest
Jasper	52	70	10.7%	Ouest
Nord des Prairies	39	57	8.7%	Ouest
Banff	32	80	12.2%	Ouest
Lacs Waterton	21	21	3.2%	Ouest
Côte de la Colombie-Britannique	18	38	5.8%	Ouest
Mont-Riding	17	22	3.4%	Ouest
Sud de la Saskatchewan	11	11	1.7%	Ouest
Gwaii Haanas	8	9	1.4%	Ouest
Mont Revelstoke/Glacier	5	19	2.9%	Ouest
Manitoba	3	3	0.5%	Ouest
<b>TOTAL OUEST</b>	<b>260</b>	<b>461</b>	<b>70.4%</b>	
<b>TOTAL PARCS CANADA</b>	<b>420</b>	<b>655</b>		

**ANNEXE E: NOMBRE DE DOSSIERS REVUS PAR UNITÉ DE GESTION**

Unité de gestion	Nombre d'unités de logement	Nombre de dossiers employé sélectionné	Nombre de dossiers non-employé sélectionné	Nombre total de dossiers sélectionné	Pourcentage de l'échantillon
Banff	80	5	1	6	7.50%
Hautes terres du Cap Breton	17	1	0	1	5.88%
Côte de la C.-Britannique	38	4	1	5	13.16%
Terre-Neuve - Est	10	1	0	1	10.00%
Gaspésie*	3	0	0	0	0.00%
Baie Georgienne- Ontario de L'Est	9	2	0	2	22.22%
Gwaii Haanas	9	1	1	2	22.22%
Jasper	70	6	1	7	10.00%
Mauricie-Ouest du Québec	8	1	0	1	12.50%
Yoho/Kootenay/Lake Louise **	131	22	3	25	19.08%
Nouvelle Écosse continentale**	21	20	1	21	100.00%
Manitoba	3	1	0	1	33.33%
Mingan	10	0	0	0	0.00%
Mount Revelstoke/Glacier	19	2	0	2	10.53%
Terre-Neuve & Labrador - Ouest	9	1	0	1	11.11%
Nouveau Brunswick du Nord*	2	0	0	0	0.00%
Ontario du Nord*	2	0	0	0	0.00%
Prairies du Nord**	57	48	6	54	94.74%
Nunavut	13	2	0	2	15.38%
Canaux de l'Ontario	15	1	1	2	13.33%
Île-du-Prince-Édouard*	9	0	0	0	0.00%
Canaux du Québec*	4	0	0	0	0.00%
Québec *	7	0	0	0	0.00%
Mont Riding**	22	20	2	22	100.00%
Saguenay - St. Laurent	7	1	0	1	14.29%
Saskatchewan du Sud	11	1	0	1	9.09%
Sud du Nouveau Brunswick	11	2	0	2	18.18%
Sud-ouest des Territoires du Nord-Ouest	9	1	0	1	11.11%
Lacs Waterton	21	7	0	7	33.33%
Arctique de l'Ouest	4	0	0	0	0.00%
Yukon	24	2	1	1	4.17%
<b>Total</b>	<b>655</b>	<b>152</b>	<b>18</b>	<b>168</b>	

\*Unité de gestion ayant des LOGÉs enregistrés sous leur gestion desquels aucun n'est utilisé pour loger du personnel.

\*\*Unités de gestion visitées dans le cadre de l'audit.