

# Universités – Gestion des installations

## Contexte

L'Ontario compte 18 universités financées par des fonds publics, fréquentées à l'automne 2006 par 436 000 étudiants à temps plein ou partiel, chaque établissement accueillant entre 3 400 et 72 000 étudiants. Durant l'exercice se terminant le 30 avril 2006, les recettes d'exploitation totales s'élevaient à environ 5,4 milliards de dollars; de ce montant, 2,8 milliards de dollars provenaient de subventions provinciales, 2 milliards de dollars des frais de scolarité, et le reste, de dons, de placements et d'autres sources. Les dépenses d'exploitation totales s'établissaient à environ 5,1 milliards de dollars.

Les universités ontariennes sont propriétaires de la majorité de leurs installations. Un rapport publié en 2007 par le Conseil des universités de l'Ontario déclarait que les universités de la province géraient un portefeuille de 918 bâtiments totalisant une superficie de 5,6 millions de mètres carrés, abstraction faite des résidences des étudiants. Le coût de remplacement de ces installations était évalué à 14,4 milliards de dollars en mars 2007, alors que la valeur des infrastructures connexes, comme les chaudières et les systèmes d'alimentation électrique, était estimée à

2,2 milliards de dollars. En mars 2007, l'âge moyen des bâtiments était de plus de 30 ans.

À titre de propriétaires de leurs installations, les universités doivent prendre à leur charge les coûts des services publics et de l'entretien courant, des réparations et des services de sécurité. Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités s'attend à ce que les fonds nécessaires pour payer ces dépenses proviennent d'une source autre que les recettes d'exploitation des universités. Outre les dépenses d'exploitation courantes, les universités doivent aussi prendre en charge l'entretien des installations afin de les maintenir en bon état. Le Ministère aide les universités à assumer ces coûts par l'entremise de subventions octroyées en vertu du Fonds de réfection des installations, qui totalisent 26,7 millions de dollars par année.

## Objectif et portée de la vérification

C'est la première fois que les universités sont soumises à une vérification de l'optimisation des ressources (VOR) depuis l'élargissement, le 1<sup>er</sup> avril 2005, du mandat du Bureau du vérificateur général de l'Ontario. Cet élargissement du mandat nous

permet de mener des vérifications d'établissements parapublics tels que les universités, les foyers de soins de longue durée et les conseils scolaires.

L'objectif de notre vérification était de déterminer si les universités sélectionnées avaient établi des politiques, des procédures et des systèmes appropriés pour gérer et entretenir de manière efficiente leurs installations d'enseignement et d'administration.

Nous avons examiné les politiques et pratiques de gestion des installations de trois universités : l'Université Carleton, l'Université McMaster et l'Université de Guelph. La Figure 1 présente certaines des données examinées. Nous avons aussi demandé aux 15 autres universités et à l'École d'art et de design de l'Ontario de répondre à un questionnaire à propos de leurs politiques et pratiques; tous les établissements ont répondu à notre appel.

Les secteurs visés par notre vérification relevaient de trois services des universités vérifiées :

- Bâtiments et terrains – services de garde; entretien des terrains; entretien général; projets de renouvellement annuel des immobilisations (par exemple, remplacement des toitures usées et modernisation des salles de classe et des laboratoires); utilisation de

l'espace administratif; consommation de gaz, de mazout, d'électricité et d'eau; pratiques d'approvisionnement liées à ces activités;

- Bureau du registraire – utilisation des salles de classe et des laboratoires;
- Sécurité – programmes visant à assurer la protection des étudiants, du personnel et des biens.

Notre vérification ne portait pas sur la construction de nouvelles installations ni sur les travaux d'agrandissement ou de rénovation des installations existantes.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes professionnelles applicables aux missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés et comprenait en conséquence les sondages et autres procédures que nous jugeons nécessaires dans les circonstances. Les critères employés pour tirer des conclusions conformément à l'objectif de notre vérification ont été communiqués à la haute direction des universités visées par nos travaux, et concernaient les systèmes, politiques et procédures qui devraient être en place et donner des résultats satisfaisants.

**Figure 1 : Renseignements généraux à propos des trois universités**

Source des données : les trois universités vérifiées et le Conseil des universités de l'Ontario

	Université Carleton	Université McMaster	Université de Guelph	Toutes les universités
<b>Inscriptions en 2005-2006</b>				
Temps plein	18 858	21 137	18 826	346 673
Temps partiel	4 977	3 529	1 796	79 427
<b>Budget de fonctionnement</b>				
2006 (en millions de dollars)	230	346	230	5 061
<b>Superficie – mars 2007</b>				
Bâtiments (m <sup>2</sup> )	236 853	440 513	345 408	5 558 433
Site (hectares)	62	196	235	Non disponible
<b>Données sur les bâtiments – mars 2007</b>				
Nombre de bâtiments	28	40	122	918
Âge moyen (années)	36,2	37,5	47,9	Plus de 30

## Résumé

En reconnaissance du retard croissant des projets d'immobilisations nécessaires à l'entretien des installations des universités pour les maintenir en bon état et de la nécessité de disposer d'information fiable pour la prise de décisions, les universités ont acheté en 2001 un système commun de gestion des immobilisations. D'après les données de ce système, les activités d'entretien différées étaient évaluées à 1,6 milliard de dollars en 2006. Dans les trois universités ayant fait l'objet de la vérification, la valeur de l'ensemble des projets de renouvellement des immobilisations pour l'exercice 2005-2006 s'élevait à 18,3 millions de dollars. Compte tenu du fait que cela représente moins de 5 % de la valeur totale des activités d'entretien différées, qui à ce moment étaient estimées à environ 409 millions de dollars, cela n'a pas été suffisant pour réduire le retard accumulé dans les projets d'entretien différés.

En ce qui concerne la rentabilité de l'exploitation des installations, nous sommes d'avis qu'il serait utile pour les universités de disposer de renseignements plus détaillés concernant l'utilisation de l'espace et l'exploitation des bâtiments et terrains.

En ce qui concerne les acquisitions, nous avons constaté avec plaisir que les universités visées par nos travaux de vérification avaient mis en place des politiques favorisant des pratiques d'approvisionnement ouvertes et concurrentielles; les vérifications des achats relatifs aux bâtiments et aux terrains nous ont permis de constater que les politiques étaient généralement respectées.

Dans les trois universités vérifiées, nous avons aussi constaté ce qui suit :

- L'utilité du système de gestion des immobilisations pour l'établissement de l'ordre de priorité des projets de renouvellement des immobilisations et la précision des données

relatives aux activités d'entretien différées pourraient être améliorées par :

- la mise en œuvre de procédures permettant d'entrer plus rapidement dans le système les données relatives aux projets de renouvellement achevés;
- la vérification, pour un échantillon d'installations, de la fiabilité des prévisions d'entretien différé fournies par le système;
- l'instauration de programmes de réinspection périodique de l'état des installations, semblables au programme d'inspection « 20 % par année » mis en place par une des universités visées par l'exercice de vérification.
- Les procédures visant à s'assurer que l'espace réservé à l'enseignement (salles de classe, laboratoires) et l'espace réservé à l'administration sont utilisés de manière efficace pourraient être améliorées. Les enquêtes internes menées tous les trois ans par l'une des universités et l'enquête menée par une société d'experts-conseils dans une autre indiquent qu'il serait possible d'améliorer considérablement l'utilisation de l'espace réservé à l'enseignement. L'une des universités était en train de mettre en place un nouveau système pour l'établissement des horaires, qui devrait améliorer de 30 % l'utilisation de l'espace réservé à l'enseignement.
- Les analyses des coûts des installations n'étaient pas suffisantes pour en tenir compte au moment de la prise des décisions concernant la conception et l'approbation de nouveaux programmes d'enseignement et projets de recherche.
- Des analyses supplémentaires étaient nécessaires pour comparer les coûts d'exploitation de chacune des installations à ceux d'installations semblables appartenant à l'université même ou à d'autres universités, afin de déterminer les possibilités de réduire les coûts

et de prendre les mesures qui s'imposent à cette fin. Certaines données comparatives peuvent être obtenues auprès de l'organisme américain *Association of Higher Education Facility Officers*, dont la plupart des universités ontariennes sont membres.

- Les universités n'avaient pas établi de procédures pour surveiller et évaluer comme il se doit le rendement de leur service des bâtiments et terrains respectif.
- Les services des bâtiments et terrains ne disposaient pas de procédures pertinentes pour vérifier que le personnel et les sous-traitants avaient effectué leur travail correctement, ou pour se servir des données sur les plaintes et des résultats des enquêtes sur la satisfaction afin d'évaluer le rendement du personnel et des sous-traitants.

Nous avons envoyé ce rapport aux universités visitées dans le cadre de notre vérification, ainsi qu'au ministère de la Formation et des Collèges et Universités, en les invitant à nous faire part de leurs commentaires. Nous avons reçu une réponse de chacune des trois universités, ainsi que du Ministère. Pour faire preuve de concision et éviter les répétitions, nous avons résumé ci-dessous la réponse globale reçue des universités, ainsi que la réponse globale du Ministère. Le détail des réponses des universités et du Ministère à des recommandations spécifiques, le cas échéant, est présenté à la suite de chaque recommandation.

### RÉSUMÉ DE LA RÉPONSE GLOBALE DES UNIVERSITÉS

Dans l'ensemble, les universités souscrivaient à nos recommandations et, dans certains cas, elles prenaient déjà des mesures pour y donner suite en conséquence de la vérification. Dans d'autres cas, les universités ont précisé que la mise en œuvre des recommandations dépendrait de la disponibilité des ressources.

### RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE

Le Ministère est d'avis que le rapport formule à l'intention des trois universités vérifiées plusieurs recommandations pour améliorer la qualité de l'information utilisée pour la prise des décisions en matière d'entretien et augmenter l'efficacité en ce qui a trait à l'utilisation de l'espace et à l'exploitation des bâtiments et terrains. Il précise qu'il encouragera toutes les universités bénéficiant de fonds publics à mettre en œuvre ces recommandations et souligne que le gouvernement a remis aux universités en 2006-2007 des subventions de fin d'exercice totalisant 210 millions de dollars pour les aider à financer les travaux exigeant une attention immédiate, ce qui pourrait comprendre l'entretien différé.

### Constatations détaillées de la vérification

À titre de propriétaires d'un grand nombre de bâtiments et, dans la plupart des cas, des terrains avoisinants occupant une superficie considérable, les universités ontariennes doivent gérer des portefeuilles immobiliers d'envergure. Chacune des universités visitées utilisait une combinaison différente de personnel interne et de sous-traitants pour assurer les services de gestion des biens immeubles. La Figure 2 illustre les coûts de remplacement des bâtiments, le nombre de mètres carrés de la superficie en mars 2007, ainsi que le coût de remplacement par mètre carré de superficie pour les trois universités visées par la vérification et pour l'ensemble des universités ontariennes. Les totaux comprennent uniquement l'espace réservé aux activités d'enseignement et d'administration; les autres types d'installations, par exemple les résidences pour étudiants, ne sont pas comprises.

**Figure 2 : Bâtiments universitaires – superficie et coût de remplacement**

Source des données : Rapport du Conseil des universités de l'Ontario sur le programme d'évaluation de l'état des installations des universités, mars 2007

	Université Carleton	Université McMaster	Université de Guelph	Toutes les universités
Coût de remplacement (en millions de dollars)	554	1,440	875	14 426
Superficie (m <sup>2</sup> ) (en milliers)	237	441	345	5 558
Coût de remplacement (\$/m <sup>2</sup> )	2 337	3 265*	2 533	2 595

Nota : Le tableau comprend les données relatives à l'espace réservé à l'enseignement et aux activités administratives seulement. Les autres installations, par exemple les résidences pour étudiants, ne sont pas incluses.

\* Le coût de remplacement élevé par mètre carré de l'Université McMaster est attribuable aux bâtiments abritant un hôpital (programme de médecine) et des laboratoires (sciences et génie), qui sont évalués à environ 3 600 \$ le mètre carré.

## RENOUVELLEMENT DES INSTALLATIONS

Les bâtiments universitaires, comme tout autre bien immobilier, se détériorent avec l'usage et le temps, sauf si des fonds suffisants sont investis dans leur entretien, notamment en ce qui concerne la structure, la finition intérieure, les systèmes électriques, les systèmes de chauffage et de climatisation, et la plomberie. De plus, les systèmes et les éléments de conception des bâtiments peuvent devenir coûteux ou désuets au fil du temps. Par exemple, les salles de classe ne permettent pas forcément l'utilisation des technologies modernes de présentation, ou leur taille ne convient plus nécessairement aux besoins actuels des programmes. En outre, les bâtiments plus anciens doivent parfois subir des rénovations considérables pour répondre aux nouveaux règlements en matière de santé, de sécurité, d'accès ou autre.

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités (le Ministère) fournit chaque année aux universités ontariennes des fonds totalisant 26,7 millions de dollars pour les aider à financer les projets de renouvellement des immobilisations nécessaires à l'entretien de leurs installations. Ce montant, qui n'a pas augmenté depuis cinq ans, est réparti entre les 18 universités à l'aide d'une formule fondée principalement sur le nombre d'inscriptions. En 2005, le Ministère a aussi remis aux universités des fonds non renouvelables de 133 millions de dollars aux fins du renouvellement des immobilisations.

## Entretien différé

Le Conseil des universités de l'Ontario (le Conseil) définit l'entretien différé comme étant des travaux reportés, de manière planifiée ou non, à un cycle budgétaire ultérieur ou jusqu'à ce qu'on dispose des fonds nécessaires à leur exécution. Depuis quelques années, le retard accumulé dans l'exécution des projets d'entretien différés, ainsi que les répercussions sur les activités et les environnements de travail et d'apprentissage, constituent l'une des principales préoccupations des responsables des activités administratives et des services des bâtiments et terrains des universités. Par exemple, selon le type et les matériaux utilisés, la durée de vie d'un toit peut être estimée à 20 ans, après quoi il faut le remplacer. Plus on reporte les travaux, plus les risques de fuites et de dégâts d'eau susceptibles d'endommager la structure et la finition intérieure sont élevés, sans parler des éventuels risques pour la santé découlant de la présence de moisissures.

En 2001, un groupe de travail formé de représentants des universités de l'Ontario a déterminé qu'il était nécessaire d'acheter un système commun de gestion des immobilisations pour évaluer l'état des installations, en faire le suivi et rendre des comptes à ce sujet. Le groupe de travail a notamment expliqué que la mise en œuvre d'un programme d'évaluation de l'état des installations, qui ferait appel à ce système et

exigerait une formation pertinente, contribuerait à s'assurer que les universités ontariennes sont en mesure d'évaluer avec davantage de précision les coûts de l'entretien différé et de mesurer les effets des fonds destinés à la prise en charge de ces coûts. Le système exige que chaque composante importante des bâtiments – sections de la toiture, salles de classe, systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, etc. – fasse l'objet d'une inspection, soit en entier, soit par échantillonnage. Les données sur les résultats de ces inspections devraient être enregistrées dans une base de données dont la maintenance est assurée par le fournisseur du logiciel. Le système utilise les données normalisées de l'industrie sur les coûts et le cycle de vie pour prévoir le calendrier et les coûts des projets de renouvellement des immobilisations.

Grâce à cette base de données, le Conseil a accès à de l'information concernant toutes les universités ontariennes, qu'il utilise depuis l'automne 2001 pour produire à l'intention du Ministère des rapports annuels sur l'évaluation de l'état des installations. Selon le dernier rapport en date, présenté en mars 2007, des dépenses annuelles de renouvellement des immobilisations de l'ordre de 264 millions de dollars sont nécessaires seulement pour maintenir les installations dans leur état actuel (comparativement à 260 millions de dollars en septembre 2004). Compte tenu du fait que l'âge moyen des bâtiments des universités ontariennes est de plus de 30 ans, des dépenses annuelles de cette envergure sont conformes aux conclusions d'un rapport de consultation reçu en 2006 par une des universités visées par notre vérification. D'après ce rapport, les dépenses annuelles pour le renouvellement des immobilisations durant la vie utile d'un bâtiment s'établissent en moyenne à une valeur située entre 1 % et 1,5 % du coût de remplacement, et varient entre 0,5 % par année pendant les dix premières années et 2,5 % après 25 ans. Dans les trois universités visitées, les budgets pour le renouvellement des installations

en 2005-2006 totalisaient 18,3 millions de dollars, soit 0,9 % du coût de remplacement. L'âge moyen des bâtiments allait de 36 à 48 ans, et les activités d'entretien différées cumulées étaient estimées à 409 millions de dollars, abstraction faite des infrastructures.

Les résultats de notre vérification et les réponses au questionnaire que nous avons envoyé à toutes les universités de l'Ontario indiquent que les dépenses réelles récemment consacrées au renouvellement des immobilisations sont bien en deçà des besoins évalués. Nous avons été informés que cette situation prévaut depuis de nombreuses années, ce qui a entraîné le report d'un nombre considérable de projets de renouvellement importants pour cause de fonds insuffisants. Les projets d'entretien différés en retard étaient évalués à 1,6 milliard de dollars en mars 2007 (comparativement à 1,5 milliard de dollars en septembre 2004).

En 2005, l'honorable Bob Rae a abordé la question des besoins des universités ontariennes en matière d'immobilisations dans son rapport intitulé *L'Ontario, chef de file en éducation*, qui porte sur la conception et le financement du système d'éducation postsecondaire en Ontario. Ce rapport, produit à la demande du gouvernement, précise que « l'arriéré d'entretien et de réparation des établissements postsecondaires représente un problème croissant depuis de nombreuses années [...] Les conséquences de cette situation sont parfois visiblement sérieuses (par exemple, panne de chaudière au beau milieu de l'hiver), parfois anodines d'apparence, mais en réalité d'une importance tout aussi grande (par exemple, incidence d'un environnement délabré sur l'éducation). » Les recommandations suivantes sont formulées dans le rapport :

- le gouvernement devrait « accorder aux collèges et universités des fonds suffisants pour leur permettre d'effectuer des réparations essentielles au coût maximum de 200 millions de dollars par année pendant trois ans, à compter de 2005-2006 ».

- « Pendant ces travaux, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités devrait collaborer avec les partenaires du secteur pour mettre au point et à jour l'évaluation exhaustive de l'arriéré d'entretien du système, qui est estimé actuellement à 1,8 milliard de dollars. »
- « Il y a lieu d'élaborer un plan complet de réfection du système. »
- les établissements devront « élaborer des plans de gestion de l'actif pour conserver leurs biens en bon état et prévoir assez de ressources dans le cadre de la planification et de l'établissement des budgets afin d'éviter d'accumuler un nouvel arriéré. »

Pour donner suite à la première recommandation, le gouvernement a versé en l'exercice 2005-2006 un financement ponctuel de 200 millions de dollars – 67 millions pour les collèges et 133 millions pour les universités. Au moment de notre vérification, nous n'avons constaté aucun progrès à l'égard de l'élaboration d'un plan complet de réfection des installations. Les universités visées par nos travaux de vérification ont réalisé quelques progrès en ce qui concerne le volet de planification dont il est question dans la quatrième recommandation.

Le programme d'évaluation de l'état des installations des universités constitue une étape importante pour offrir au Ministère et aux universités des données périodiques sur l'ampleur du problème de l'entretien différé. Nous avons cependant constaté, dans les trois universités visitées, que des mesures s'inscrivant dans le cadre de la deuxième recommandation pourraient être prises pour améliorer l'exactitude des données présentées aux conseils des gouverneurs et au Ministère. Ces mesures comprennent ce qui suit :

- Les universités pourraient périodiquement vérifier un échantillon de bâtiments pour s'assurer que les modèles utilisés par le système de gestion des immobilisations pour prévoir les calendriers et les coûts des projets

de renouvellement des immobilisations génèrent des résultats fiables.

- Les universités pourraient réinspecter régulièrement l'état des installations (une seule des universités visitée le faisait). Si aucune réévaluation périodique n'est effectuée, les éventuelles erreurs commises à l'occasion des évaluations antérieures ou les erreurs de saisie dans la base de données ne peuvent pas être corrigées. Ainsi, une des universités visitées avait retenu les services d'experts-conseils pour effectuer des évaluations détaillées de l'état de la toiture de trois bâtiments où l'on avait constaté des fuites. La comparaison des résultats de ces évaluations avec les données figurant dans la base de données nous a permis de constater que, pour deux des bâtiments, la base de données indiquait que les toitures étaient en bien meilleur état que ce qu'ont révélé les rapports des inspections détaillées. Dans un cas, la base de données montre une toiture en bon état ayant encore 10 ans de vie utile, alors que l'inspection détaillée, exécutée deux ans plus tard, montrait que 87 % de la toiture devait être remplacée.
- Les universités pourraient prévoir des examens périodiques et indépendants pour vérifier que les procédures d'évaluation de l'état des bâtiments de chaque université respectent l'esprit du programme d'évaluation de l'état des installations.
- Les universités pourraient modifier la façon dont l'information relative à l'état des installations est tenue à jour dans la base de données afin de disposer de renseignements spécifiques sur chaque projet de renouvellement; ainsi, la base de données contiendrait de l'information à jour sur l'état réel des installations, et les estimations des projets d'entretien différé seraient plus précises. À l'heure actuelle, dans

les universités visitées, la base de données ne contenait pas d'information à jour pour certains projets de renouvellement achevés – par exemple, les projets touchant une section de la toiture. Dans deux des universités, ces projets n'étaient pas pris en compte dans la base de données avant l'évaluation suivante de l'état du bâtiment. Dans un tel cas, l'estimation des projets d'entretien différés d'une université ayant un cycle d'inspection de cinq ans pourrait ne pas tenir compte des travaux achevés sur une période pouvant aller jusqu'à quatre ans. Une des universités visitées fait chaque année appel à un expert-conseil pour entrer dans sa base de données les renseignements relatifs aux projets achevés. Une autre université, qui a recours à un expert-conseil pour réinspecter ses installations d'enseignement sur un cycle de cinq ans, a commencé en 2007 à consigner les données sur les installations à l'échelle des projets.

### RECOMMANDATION 1

Pour s'assurer que les décisions relatives à l'entretien des installations universitaires sont fondées sur des données pertinentes, les universités devraient :

- vérifier périodiquement que les modèles de renouvellement utilisés par le système de gestion des immobilisations génèrent des prévisions fiables en ce qui concerne les projets d'entretien différés;
- établir des programmes pour réinspecter périodiquement l'état des installations;
- instaurer des examens périodiques et indépendants pour s'assurer que les procédures respectent l'esprit du programme d'évaluation de l'état des installations;

- tenir les données sur l'état des installations dans la base de données de gestion des immobilisations à un degré de détail conforme à la façon dont les projets de renouvellement sont entrepris et mettre à jour la base de données à mesure que les projets sont achevés.

Pour s'assurer que les installations universitaires offrent des environnements de travail et d'apprentissage efficaces, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités devrait collaborer avec les universités pour établir un plan de réduction de l'ampleur des projets d'entretien différés.

### RÉSUMÉ DES RÉPONSES DES UNIVERSITÉS

Dans l'ensemble, les universités souscrivaient à cette recommandation. Une université a indiqué qu'elle élaborait un plan de gestion complet pour résoudre les problèmes soulevés dans la recommandation. Ce plan devrait être entièrement mis en œuvre d'ici la fin de 2008. Une autre université a convenu que des réinspections périodiques contribueraient à améliorer son système et qu'elle envisagerait un processus pour permettre l'exécution d'inspections plus fréquentes à l'aide des ressources disponibles. La troisième université ne croit pas que des examens indépendants de ses procédures seraient utiles.

### RÉPONSE DU MINISTÈRE

En ce qui concerne le rapport intitulé *L'Ontario, chef de file en éducation*, le Ministère a déclaré que le gouvernement n'avait pas mis en œuvre toutes les recommandations formulées. Il a plutôt donné suite en lançant l'initiative *Vers des résultats supérieurs : le Plan d'action du gouvernement McGuinty pour l'éducation postsecondaire*, un investissement pluriannuel en vertu duquel

les subventions d'exploitation totales consenties aux universités augmenteront de 814 millions de dollars, soit 35 %, entre 2004-2005 et 2009-2010.

Le Ministère a également déclaré, en reconnaissance du fait que la responsabilité et l'intendance de tout plan visant à réduire l'ampleur des projets d'entretien différés incombent à chacune des universités, qu'il est d'accord avec la recommandation et collaborera avec les universités pour les aider à mettre au point leurs plans de réduction des montants nécessaires à l'exécution des projets d'entretien différés.

### Établissement de l'ordre de priorité des projets de renouvellement

Dans les universités vérifiées, les décisions concernant les projets de renouvellement des installations à financer étaient prises à l'occasion des réunions des gestionnaires supérieurs chargés du service des bâtiments et terrains. Nous avons été informés que les projets visant à résoudre des problèmes de santé ou de sécurité étaient traités en priorité. Une seule des trois universités avait mis en œuvre une méthode officielle d'établissement de l'ordre de priorité des projets éventuels. Cette université classait les projets selon trois critères : les risques de perte ou de défaillance, les répercussions d'une perte ou d'une défaillance et les coûts et dommages éventuels associés à un report. Dans les deux autres universités, il est nécessaire, à notre avis, qu'une meilleure documentation soit élaborée pour appuyer les décisions d'exécuter un projet plutôt qu'un autre.

En plus d'une meilleure documentation à l'appui du processus de sélection, les méthodes d'établissement des priorités adoptées par les universités vérifiées pourraient aussi être renforcées par la mise en œuvre de procédures visant à s'assurer que le personnel chargé des bâtiments et terrains dispose de

calendriers complets des projets de renouvellement éventuels au moment de la sélection des projets, de sorte qu'aucun projet critique de remplacement ou de rénovation ne soit omis. Le système de gestion des immobilisations utilisé par les universités de l'Ontario permet de répondre à ce besoin.

Toutefois, pour utiliser cette fonction efficacement, les universités doivent s'assurer, comme il en a été question plus haut, que la base de données du système est mise à jour à mesure que les projets de renouvellement sont achevés. Elles doivent aussi prendre des mesures pour veiller à ce que les données relatives à l'état des principaux systèmes et composantes des bâtiments entrées dans la base de données soient exactes et que tous les systèmes et composants soient inclus. Aucune des universités vérifiées ne disposait d'une assurance satisfaisante en ce qui concerne l'exactitude et l'exhaustivité de sa base de données. Cependant, depuis 2007, une des universités s'efforce de résoudre ce problème en modifiant son programme d'évaluation de l'état des installations, et une autre université y affecte des ressources supplémentaires.

#### RECOMMANDATION 2

Pour s'assurer que les fonds destinés au renouvellement des immobilisations sont affectés aux projets de première importance, les universités devraient prendre des mesures pour faire en sorte d'avoir à leur disposition des calendriers exacts et complets des projets de renouvellement à exécuter chaque année et, lorsque les fonds sont insuffisants pour réaliser tous les projets prévus, mettre en œuvre des méthodes officielles pour établir l'ordre de priorité des projets.

#### RÉSUMÉ DES RÉPONSES DES UNIVERSITÉS

Dans l'ensemble, les universités souscrivaient à cette recommandation. Une université a souligné qu'elle avait donné suite à la

recommandation concernant la mise en œuvre de principes solides d'évaluation des risques et que le processus d'évaluation avait servi à dresser un plan sur 10 ans pour résoudre le problème des projets critiques d'entretien différés, et qu'il continuerait d'être utilisé pour mettre à jour ce plan. Une autre université a convenu qu'une méthode officielle d'établissement de l'ordre de priorité des projets pourrait améliorer la situation et a déclaré qu'elle examinerait la question pour déterminer l'approche la plus efficace et efficiente ainsi que les pratiques exemplaires. La troisième université était d'avis que son processus courant était satisfaisant, mais a précisé qu'elle continuerait à accroître son utilisation du logiciel d'évaluation de l'état des installations pour améliorer l'établissement du calendrier d'exécution et de l'ordre de priorité des projets.

## UTILISATION DES INSTALLATIONS

Comme les installations universitaires coûtent cher à construire et à exploiter, il est essentiel que l'espace soit utilisé de manière optimale. Toute amélioration de l'utilisation de l'espace existant peut aider l'université à reporter la construction de nouvelles installations pour répondre à la croissance des inscriptions ou à mettre hors service des bâtiments anciens en mauvais état et plus chers à exploiter.

### Évaluation de l'utilisation actuelle

Pour déterminer les possibilités d'améliorer l'utilisation de l'espace, les universités doivent mettre en place des procédures pour mesurer et analyser l'utilisation de l'espace réservé à l'enseignement (salles de classe et laboratoires) et aux activités administratives, et pour rendre des comptes à ce sujet. Plus particulièrement, les universités doivent régulièrement mesurer et analyser les heures

d'utilisation par rapport aux heures disponibles, ainsi que l'espace nécessaire par rapport à l'espace utilisé.

Bien qu'aucune des trois universités visées par notre vérification n'ait mis en œuvre une telle approche de manière périodique, l'une d'entre elles examinait tous les trois ans l'utilisation des salles de classe. Une autre avait retenu les services d'experts-conseils en 2006 pour analyser son utilisation de l'espace afin d'établir un plan directeur de l'espace disponible sur le campus.

Les experts-conseils ont examiné les données des sessions de l'automne 2005 et de l'hiver 2006 pour cette université et, comme l'illustre la Figure 3, ont constaté que l'utilisation quotidienne moyenne s'établissait à environ 58 % pour les salles de classe administrées par le bureau du registraire. Les experts-conseils ont aussi observé qu'une université d'une telle envergure et aussi diversifiée devrait atteindre un taux moyen d'utilisation des locaux de 80 % avant de considérer que sa capacité est entièrement utilisée, conclusion que l'université a acceptée. Les experts-conseils ont en outre constaté que les laboratoires de l'université étaient utilisés

**Figure 3 : Utilisation des heures disponibles pour les cours de jour dans une université en 2005-2006**

Source des données : Rapport présenté en 2006 à l'université par une firme d'experts-conseils

	Automne	Hiver	Cible recommandée
<b>Salles de classe</b>			
Heures disponibles/ semaine	6 435	6 435	—
Heures utilisées/ semaine	3 723	3 595	5 148
% des heures utilisées	58	56	80
<b>Laboratoires</b>			
Heures disponibles/ semaine	3 375	3 375	—
Heures utilisées/ semaine	752	723	2 025
% des heures utilisées	22	21	60

seulement 22 % du temps. Ils ont suggéré de cibler un taux d'utilisation de 60 % qui, s'il est atteint, représenterait une augmentation d'environ 170 %.

Les experts-conseils ont aussi comparé le nombre d'inscriptions au nombre de places disponibles dans les salles de classe et ont constaté que les salles de classe sont généralement trop grandes pour la taille des groupes qu'elles accueillent. Ils ont aussi souligné que le ratio des inscriptions par rapport au nombre de places disponibles dans les salles de classe était de 11 inscriptions pour 20 places, et de 60 % à 73 % pour les salles plus grandes.

Ils ont recommandé, notamment :

- de faire passer l'utilisation hebdomadaire moyenne des salles de classe de 27,5 heures à 36 heures;
- de prévoir des cours durant les heures moins occupées (l'utilisation des salles de classe le vendredi était inférieure à 50 % du taux moyen d'occupation du lundi au jeudi);
- d'améliorer la correspondance générale entre le nombre de places des salles de classe et le nombre d'étudiants inscrits à un cours;
- d'atteindre un taux d'utilisation de 80 % des salles de classe d'ici trois ans;
- d'établir des calendriers et des jalons pour permettre à l'université d'estimer la demande globale d'espace de salle de classe avant que les horaires effectifs d'utilisation des salles soient produits.

Le bureau du registraire nous a informés que l'université était en train de mettre en place de nouvelles pratiques et politiques en matière d'établissement des horaires pour l'année universitaire 2007-2008, qui comprennent une plus grande utilisation des salles de classe le vendredi, l'intégration de 25 % des salles de classe relevant des facultés dans la réserve commune lorsqu'elles ne sont pas utilisées, l'installation de petits groupes ordinaires dans les laboratoires et la programmation de davantage d'activités le soir. On nous a aussi dit que des simulations

intégrant ces changements ont montré que l'espace d'enseignement existant pourrait accueillir 30 % plus de cours et que l'université entendait commencer à faire le suivi des heures d'utilisation par rapport aux heures disponibles pour les salles de classe et les laboratoires en 2007-2008.

En ce qui concerne l'espace réservé aux activités administratives, les experts-conseils ont aussi constaté des exemples de mauvaise utilisation. Par exemple, les salles de réunion n'étaient pas bien utilisées parce qu'il n'existait aucun processus pour mettre les salles de réunion d'un département particulier à la disposition d'autres départements lorsqu'elles n'étaient pas utilisées. Nous avons été informés que l'université avait maintenant mis en œuvre le processus nécessaire.

Dans la deuxième université, le dernier examen triennal de l'utilisation des salles de classe, qui a eu lieu en octobre 2004, indiquait que plus la salle est petite, moins elle est utilisée, et que le vendredi et le soir sont les plages horaires les moins bien remplies.

Bien qu'aucune des trois universités n'exerce un suivi régulier de l'utilisation de l'espace réservé aux activités administratives, une vérification de l'utilisation de l'espace menée dans l'une des universités en 2003 a permis de constater qu'un certain nombre de professeurs avaient plus d'un bureau – celui que leur fournit leur faculté, ainsi que d'autres locaux pour leurs projets de recherche ou d'autres activités. La vérification a aussi révélé qu'une partie de l'espace réservé à la recherche était sous-utilisé et qu'il n'existait aucun critère pour déterminer si un projet de recherche devait bénéficier d'un espace distinct ou partagé. À la suite de la vérification, les politiques ont été modifiées pour faire en sorte que les demandes d'espace soient approuvées par le vice-recteur à la recherche. Les espaces consacrés à la recherche ont aussi été examinés, afin de repérer les espaces sous-utilisés et de les réaffecter.

Une autre université nous a également informés qu'elle était sur le point d'embaucher un directeur

chargé de la planification de l'espace et des immobilisations. Les attributions de ce directeur devraient comprendre la planification et la gestion de l'espace pour garantir une utilisation efficiente et efficace de l'espace dans lequel la collectivité universitaire étudie, travaille, vit et noue des relations.

En résumé, compte tenu des constatations très utiles concernant l'utilisation de l'espace obtenues par l'université ayant entrepris un examen spécifique de la question, ce type d'examen pourrait bien se révéler utile aux autres universités.

### Mesures incitatives pour réduire les demandes d'espace

En plus de l'absence de surveillance de l'utilisation de l'espace, aucune des trois universités n'avait mis en place de mesures incitatives pour encourager le personnel enseignant et administratif à trouver des façons d'améliorer l'utilisation de l'espace. Pour stimuler une utilisation plus efficace de l'espace, on pourrait entre autres envisager de récupérer les coûts liés à l'occupation d'espace auprès des départements d'enseignement et des services administratifs qui l'utilisent et permettre à ceux qui réduisent l'espace qu'ils occupent de conserver en tout ou en partie les économies ainsi réalisées pour combler d'autres besoins.

Un examen des pratiques en vigueur ailleurs nous a permis de prendre connaissance d'un rapport produit en 2005 à la demande du *Higher Education Funding Council for England*, dans lequel on constatait que les établissements d'enseignement supérieur qui imputent des frais aux utilisateurs occupent 12 % moins d'espace que ceux qui n'imputent aucuns frais.

### RECOMMANDATION 3

Pour s'assurer de réduire les besoins en matière d'espace et les coûts des installations connexes, les universités devraient :

- mettre en place des systèmes et des procédures pertinents pour mesurer et analyser les heures d'utilisation par rapport aux heures disponibles, ainsi que l'espace nécessaire par rapport à l'espace utilisé, et rendre des comptes à ce sujet;
- définir des objectifs d'utilisation de l'espace à atteindre sur une période de trois à cinq ans.

### RÉSUMÉ DES RÉPONSES DES UNIVERSITÉS

Dans l'ensemble, les universités souscrivaient à cette recommandation. Une université a souligné qu'elle avait reconnu en 2006 l'importance d'une gestion plus efficace de l'utilisation de l'espace et qu'elle était en train de mettre en place un système de gestion, incluant du personnel supplémentaire, pour donner suite à la recommandation. Ce système devrait être en place d'ici la fin de 2008. Une autre université a indiqué qu'elle utilisait un système centralisé de réservations pour la majorité des salles de classe et qu'elle examinait la possibilité de mettre en œuvre différentes méthodes pour encourager une utilisation plus efficiente de l'espace.

### INFORMATION POUR LE CONTRÔLE DES COÛTS

Les coûts d'exploitation des installations des universités ontariennes s'établissent en moyenne à 50 \$ le mètre carré par année pour les activités courantes, plus 20 \$ le mètre carré pour les projets de renouvellement des immobilisations. Les coûts dépendent d'un certain nombre de facteurs, par exemple l'âge du bâtiment, la qualité de la construction et de la finition, l'usage qui est fait du bâtiment et le nombre d'employés et d'étudiants qui le fréquentent chaque jour. Nous avons constaté que les universités visées par notre vérification

n'analysaient pas les données sur les coûts pour déterminer en quoi les coûts d'exploitation des installations étaient influencés par la modification des heures d'ouverture, l'achalandage, le type de finition, l'état général du bâtiment et l'utilisation qui en est faite. Une telle analyse faciliterait le repérage des installations comparables dont les coûts au mètre carré sont considérablement supérieurs ou inférieurs à la moyenne. Cette information permettrait ensuite à l'université de déterminer les économies qui pourraient être réalisées en prenant les mesures suivantes :

- correction des pratiques déficientes, par exemple un entretien préventif insuffisant entraînant des coûts élevés pour la réfection d'urgence;
- introduction de nouveaux équipements ou méthodes de travail à l'échelle du campus dans les secteurs où les essais pilotes ont été concluants;
- utilisation, dans la construction de nouvelles installations, d'éléments de finition reconnus comme étant plus durables et moins chers à nettoyer et à entretenir;
- modification de la composition du portefeuille d'installations au fil du temps pour privilégier les bâtiments dont l'exploitation s'est révélée plus économique;
- habilitation des universités à prendre en compte les coûts relatifs aux installations au moment de la conception et de l'approbation de nouveaux programmes d'enseignement et projets de recherche.

Pour fournir à la direction l'information nécessaire à la compréhension et à l'analyse des coûts des installations, les trois universités devraient mettre en œuvre des systèmes et des procédures pour :

- *Affecter les coûts d'exploitation aux installations.* Les coûts d'exploitation comprennent les services publics, l'entretien, les réparations et les dépenses connexes liées à la supervision et à l'administration. Ces coûts peuvent être

établis pour chaque bâtiment en installant des compteurs distincts pour chaque service public et en utilisant des systèmes de gestion de l'entretien pour imputer les coûts d'entretien et de réparation, y compris les frais généraux et les coûts du matériel. Deux des trois universités visées par notre vérification avaient mis en place des systèmes de gestion de l'entretien qui permettaient d'affecter les coûts d'exploitation aux différents bâtiments. Les frais généraux, comme les assurances et les services de sécurité, n'étaient toutefois pas répartis selon les bâtiments visés.

- *Affecter les coûts en immobilisations aux installations.* Les universités dépensent des sommes considérables pour construire de nouvelles installations. En conséquence, l'information sur les coûts fournie à la direction devrait inclure l'amortissement.

Nous avons aussi constaté que, bien que les divers services des bâtiments et terrains des universités de la province aient tenté de comparer les coûts liés aux installations, les responsables de ces services dans les universités visitées soulignent que les résultats ne sont pas très utiles parce que les coûts ne tiennent pas compte des ajustements nécessaires pour les différences entre les programmes offerts et les activités de recherche, ni de l'âge des installations. Par exemple, même si les trois universités visées par nos travaux de vérification offrent un ensemble complet de programmes, l'Université de Guelph comprend aussi le Collège de médecine vétérinaire de l'Ontario, l'Université McMaster offre un programme de médecine et l'Université Carleton est davantage axée sur des programmes relatifs à la haute technologie. Les universités devraient pouvoir séparer les coûts attribuables à leurs activités distinctes pour que l'analyse comparative des coûts soit d'une quelconque utilité.

## RECOMMANDATION 4

Pour faciliter la gestion des coûts des installations, les universités devraient mettre en œuvre des systèmes et des procédures pour offrir à la direction l'information nécessaire pour :

- pouvoir prendre en compte les coûts des installations au moment de la prise de décisions, y compris les coûts relatifs à la conception et à l'approbation des nouveaux programmes d'enseignement et projets de recherche;
- effectuer une analyse comparative des coûts internes et externes pour repérer les bonnes et les mauvaises pratiques et prendre les mesures qui s'imposent pour promouvoir ou corriger les pratiques, selon le cas.

## RÉSUMÉ DES RÉPONSES DES UNIVERSITÉS

Dans l'ensemble, les universités souscrivaient à cette recommandation. Une université a indiqué qu'elle avait comparé ses coûts à ceux d'installations locales et d'autres installations situées aux États-Unis. Toutefois, comme les coûts sont souvent consignés et codés différemment d'un établissement à l'autre, il est difficile d'uniformiser les données de toutes les universités. Pour améliorer son analyse interne, l'université a, après notre vérification, installé des compteurs dans chaque bâtiment pour pouvoir effectuer un suivi de l'utilisation des services publics. Cette université a également souligné que, à mesure que l'information devient disponible, d'autres analyses pourront être effectuées, ce qui lui permettra d'améliorer la gestion de ces coûts.

Une autre université a déclaré que son service des bâtiments et terrains est visé par un processus officiel d'examen et d'approbation des nouveaux projets de recherche, propositions de programmes d'enseignement et installations en ce qui concerne les secteurs liés aux coûts

opérationnels. Cette université a aussi indiqué que son système de mesure de la consommation d'énergie et l'affectation détaillée des coûts liés aux services de garde et d'entretien en sous-traitance lui permet de fournir de bonnes estimations des coûts d'exploitation.

## SURVEILLANCE DU RENDEMENT ET CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

### Définition des objectifs de rendement

Les trois universités visées par notre vérification dépensaient chaque année 8 millions, 15 millions et 21 millions de dollars pour les services de garde, d'entretien des terrains et d'entretien général, et 1,4 million, 1,6 million et 1,7 million de dollars pour les services de sécurité. Compte tenu de l'importance de ces coûts, nous nous attendions à ce que les universités aient mis en place des procédures appropriées pour surveiller le rendement de leurs services des bâtiments et terrains et de sécurité afin d'optimiser les dépenses. Toutefois, nous avons constaté qu'aucune d'entre elles n'avait défini des objectifs mesurables en matière de niveau de service pour ses services des bâtiments et terrains et de sécurité.

Nous avons constaté que l'*Association of Higher Education Facilities Officers* des États-Unis (l'Association), dont la plupart des universités ontariennes sont membres, avait défini cinq niveaux de service pour trois catégories d'activités relevant du service des bâtiments et terrains – les services de garde, l'entretien des terrains et l'entretien général. La Figure 4 présente un résumé des définitions des niveaux de service pour les services de garde.

L'Association publie en outre des données sur les coûts et le nombre d'employés nécessaires pour atteindre chaque niveau de service en fonction de la taille de l'établissement. Le personnel des services des bâtiments et terrains des universités

#### Figure 4 : Définition des niveaux de service – services de garde

Source des données : *Custodial Staffing Guidelines for Educational Facilities*, Association of Higher Education Facilities Officers, deuxième édition [traduction]

Niveau de service	Définition
1. Ordre impeccable	Les planchers et les plinthes sont brillants et propres; les couleurs sont franches. Les surfaces verticales et horizontales paraissent fraîchement nettoyées; on ne constate aucune accumulation de poussière et de saleté, ni de marques, de traînées, de taches ou d'empreintes. Les dispositifs d'éclairage fonctionnent tous, et les accessoires fixes sont propres. Les tuiles et les accessoires fixes des salles de bain et des douches sont éclatants et ne dégagent aucune odeur; les fournitures sont adéquates. Les poubelles ne contiennent que les déchets de la journée et sont propres et sans odeur.
2. Ordre normal	Les planchers et les plinthes sont lumineux et propres. On ne constate aucune accumulation dans les coins ou le long des murs, mais on peut observer la saleté, la poussière, les taches et les traînées qui se sont accumulées pendant une période maximale de deux jours. Les surfaces verticales et horizontales sont propres, mais certaines marques sont visibles. Les dispositifs d'éclairage fonctionnent tous, et les accessoires fixes sont propres. Les tuiles et les accessoires fixes des salles de bain et des douches sont éclatants et ne dégagent aucune odeur; les fournitures sont adéquates. Les poubelles ne contiennent que les déchets de la journée et sont propres et sans odeur.
3. Manque de diligence	Les planchers sont balayés, mais on constate la présence de poussière, de saleté et de taches, ainsi qu'une accumulation de saleté, de poussière et d'enduits pour sol dans les coins et le long des murs. Le plancher est mat, les tapis sont feutrés dans les endroits passants et les plinthes sont marquées de traînées. Les surfaces verticales et horizontales sont visiblement poussiéreuses, sales, marquées, tachées ou couvertes d'empreintes. Les dispositifs d'éclairage fonctionnent tous, et les accessoires fixes sont propres. Les poubelles ne contiennent que les déchets de la journée et sont propres et sans odeur.
4. Négligence modérée	Les planchers sont balayés, mais sont mats, ternes et tachés. On constate une accumulation évidente de saleté, de poussière et d'enduits pour sol dans les coins et le long des murs. Les plinthes sont ternes et couvertes de traînées et d'éclaboussures. Les surfaces verticales et horizontales portent des traces évidentes de poussière et de saleté, ainsi que des marques, des bavures et des empreintes. Jusqu'à 5 % des ampoules sont brûlées, et les accessoires fixes sont sales. Les poubelles sont sales, contiennent les déchets de plusieurs jours et sentent mauvais.
5. Mauvais entretien	Les planchers et tapis sont mats, sales, ternes et éraflés ou feutrés. On constate une accumulation évidente de vieille saleté et d'enduits pour sol dans les coins et le long des murs. Les plinthes sont sales, tachées et couvertes de traînées. On trouve des gommages, des taches, de la poussière, des moutons et des déchets un peu partout. Les surfaces verticales et horizontales portent des accumulations importantes de poussière, de saleté et d'empreintes, toutes difficiles à enlever. Plus de 5 % des ampoules sont brûlées, et les accessoires fixes sont sales. Les poubelles sont sales, débordent et sentent mauvais.

visités était d'avis que le niveau de service 3 constituerait un objectif approprié pour les trois catégories d'activités, mais a précisé qu'il disposait de ressources correspondant à un niveau situé entre les niveaux 3 et 4.

Les universités ontariennes pourraient se servir des cinq niveaux de service établis par l'Association et des données sur les coûts connexes comme point

de départ pour déterminer les objectifs en matière de niveau de service qui représentent le meilleur compromis entre les fonds disponibles, d'une part, et leur évaluation de ce qui constitue un environnement de travail et d'apprentissage sûr et productif, d'autre part. Une fois ces objectifs définis, le service des bâtiments et terrains rendrait des comptes sur la mesure dans laquelle ils ont été atteints. La

responsabilité de l'utilisation efficace des fonds pourrait aussi être améliorée grâce à des examens périodiques indépendants. L'une des universités visitées avait embauché des experts-conseils pour examiner l'exploitation de ses bâtiments et terrains, alors qu'une autre a effectué un examen interne. Bien que les deux exercices aient permis la formulation de recommandations utiles, les universités ont précisé que l'insuffisance des ressources limitait leur capacité à mettre en œuvre ces recommandations.

### Maintien de la qualité du service

Tout comme l'université a la responsabilité de surveiller le rendement de ses services, ceux-ci ont la responsabilité de surveiller le rendement de leur personnel et des sous-traitants qu'ils emploient. Des inspections de supervision des travaux exécutés constituent le principal moyen de s'assurer que toutes les tâches assignées à des employés ou confiées en sous-traitance ont été effectuées et que le travail est d'une qualité satisfaisante. Nous avons toutefois constaté que les universités visées par notre vérification pourraient améliorer leurs processus d'inspection comme suit :

- Services de garde – Le service de garde d'une des universités effectuait des inspections formelles, mais peu fréquentes – seulement une à trois fois par année, selon le degré d'achalandage et l'importance du secteur. Nous avons constaté que cette unité utilisait les résultats des inspections pour mesurer le rendement des services qu'elle offre en fonction des définitions des niveaux de service de l'Association, pour conclure qu'elle atteignait environ le niveau 3,5. Bien que le sous-traitant chargé des services de garde à la deuxième université ait remis des rapports d'inspection à l'université, celle-ci n'a pris aucune mesure pour s'assurer que les services qu'elle recevait étaient conformes à l'entente sur les niveaux

de service. La troisième université n'avait mis en place aucun processus formel d'inspection.

- Entretien des terrains – Aucune des trois universités n'avait mis en place un processus formel d'inspection.
- Entretien général – Aucune des trois universités n'avait mis en place un processus formel d'inspection.
- Sécurité – Aucune des trois universités n'avait mis en place des processus pour évaluer la qualité du travail effectué par chacun des membres du personnel chargé de la sécurité, outre l'examen de la qualité des rapports d'incident (par exemple, exactitude et exhaustivité, et mesures prises à la suite des incidents).

Les données sur la nature et le volume des plaintes, ainsi que les résultats des sondages sur la satisfaction menés auprès des étudiants et du personnel, peuvent aussi être utiles pour évaluer le rendement des services des bâtiments et terrains et de sécurité. Deux des universités visitées ont utilisé des sondages pour obtenir des opinions sur la qualité des services de garde, d'entretien des terrains et d'entretien général, mais pas des services de sécurité. Aucune des universités n'a traité les plaintes et les résultats des sondages d'une manière qui facilite l'analyse et l'évaluation du rendement.

### RECOMMANDATION 5

Pour garantir l'optimisation des ressources et l'exécution satisfaisante des travaux, les universités devraient :

- songer à définir des objectifs en matière de niveau de service et exiger que les services des bâtiments et terrains et de sécurité rendent des comptes sur la réalisation de ces objectifs;
- mettre en œuvre des inspections de supervision des travaux effectués par le personnel et par les sous-traitants pour en évaluer la

qualité et l'exhaustivité, et consigner les résultats de ces inspections;

- utiliser les résultats des sondages et les données relatives aux plaintes dans le cadre de l'évaluation du rendement des services et du personnel.

## RÉSUMÉ DES RÉPONSES DES UNIVERSITÉS

Dans l'ensemble, les universités souscrivaient à cette recommandation. Une université a reconnu que sa fonction d'entretien bénéficierait d'un suivi plus rigoureux, qui sera mis en œuvre à compter de 2008. Une autre université a indiqué que des sondages officiels constituaient une bonne idée et qu'elle envisagera cette approche si elle dispose de ressources suffisantes dans l'avenir. La troisième université souligne qu'elle utilise à l'heure actuelle les résultats des sondages pour évaluer et ajuster les niveaux de service et les procédures, qu'elle examinait

ses niveaux de service à l'échelle du campus et qu'elle a défini des objectifs dans certains secteurs, qu'elle prévoit étendre à d'autres secteurs dans l'avenir.

## POLITIQUES ET PROCÉDURES D'ACHAT

Nous avons examiné les politiques et procédures d'achat dans les trois universités visitées. Dans chacune, comme nous nous y attendions, les processus nécessaires pour obtenir des propositions concurrentielles dépendaient de la valeur des articles à acquérir. À notre avis, les politiques et procédures en vigueur dans chacune des trois universités permettaient de s'assurer que les biens et services étaient acquis d'une manière économique et que le processus d'acquisition était juste et concurrentiel. En ce qui concerne les achats liés aux services de garde, à l'entretien des terrains et à l'entretien général, notre vérification a permis de constater que les politiques et procédures sont généralement respectées.