

# NATIONAL CAPITAL COMMISSION

BUILDING PRIDE THROUGH CANADA'S CAPITAL REGION

FAIRE DE LA RÉGION DE LA CAPITALE DU CANADA UN SYMBOLE DE FIERTÉ



## ANNUAL REPORT

*1993-1994*



National Capital  
Commission

Commission  
de la Capitale nationale

Canada

**EXECUTIVE SUMMARY**  
A large print Executive  
Summary of the  
*National Capital  
Commission Annual  
Report (1993-1994)*  
is available upon request.

National Capital Commission  
161 Laurier Avenue West  
Ottawa, Ontario  
K2P 6J6  
Telephone: (613) 239-5555

## *Letter of transmittal*

The Honourable Michel Dupuy  
Minister of Canadian Heritage  
House of Commons  
Ottawa, Ontario K1A 0A6

Dear Minister:

It gives me great pleasure, as Chairman of the National Capital Commission, to submit to you and to Parliament the report on the activities of this organization for the 1993-94 fiscal year.

During the past year, the NCC has continued the long-term shift that began in 1988, when Parliament gave the organization a broader mandate. Essentially, the new mandate means a movement forward — from building the Capital to using it to communicate Canadian values and traditions. Implicit in the change has been a gradual and fundamental redefinition of the Commission's role, its products and even the way it does business.

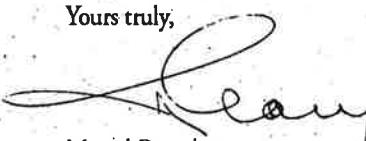
We began the year at the Commission with three main purposes in mind — one, to continue the task of planning and building the Capital; two, to make the Capital increasingly meaningful to Canadians through appropriate programming; and, finally, in the special circumstances of the 1990s, to demonstrate fiscal responsibility by reducing costs, improving efficiency and, wherever possible, generating revenue to support programs.

The Commission's record for the year has been shaped more than anything by the fact of "partnership." Nearly a century ago, when planning began in the Capital, the NCC's predecessor was a virtual pioneer in the region; in 1994, the Commission is merely one player in a complex political field. Clearly, to be effective, the NCC must harmonize its efforts with those of regional partners, just as it must recruit the public as informed supporters. Though partnerships are not easy to develop or maintain, it is clear that they have enormous, long-term value. We have succeeded this year, with a great deal of painstaking effort, in laying a solid foundation for future collaboration.

An even more outstanding success has been recorded in the area of Capital awareness, with achievements in bringing the Capital to the attention of Canadians outstripping all targets. Surveys show that more and more Canadians are beginning to think of the Capital not only as a destination, but also as a source of pride. That awareness, combined with healthy partnerships and sound, businesslike practices, is finally giving us the opportunity to use this Capital as it should be used — to show Canadians what Canada is all about.

On behalf of the Commissioners and employees of the National Capital Commission, I respectfully submit this report.

Yours truly,

  
Marcel Beaudry

## *Table of Contents*

### *Part I: The National Capital Commission in Review, 1993-1994*

1.	NATIONAL CAPITAL COMMISSION .....	3
	A Capital To Make Canadians Proud	
	Crown Corporation Status	
	National Mandate	
	Mission Statement	
	<i>Products and Services</i>	
	The Symbolic Capital: A National Experience .....	3
	<i>Structure and Operations</i> .....	4
	The Commission	
	Corporate Committees	
	Advisory Committees	
	Executive Management Committee	
	Sectors and Branches	
2.	MANAGEMENT PERSPECTIVE .....	5
	Redefining the Capital's Rôle	
	External Business Environment	
	Corporate Objectives	
	Leadership in promoting pride and unity through the Capital	
	Innovative programming and messages	
	Implementing a responsible business approach	
	Opportunities and Challenges	
	Integrating efforts, nationally and regionally	
	Safeguarding NCC assets with limited resources	

### **3. THE YEAR IN REVIEW**

#### *Strategic Objective No. 1*

Contribute to the promotion of national pride and unity  
through the Capital ..... 6

Promoting pride

Bigger audiences, on site and through broadcasts

The Capital as a destination for Canadians

Targeting youth

Strategic partnerships

#### *Strategic Objective No. 2*

Continue work on major planning studies for federal lands in the  
National Capital Region ..... 7

Joint planning initiatives

A shared regional vision

Rationalizing NCC land ownership and control

The future Greenbelt

Federal employment nodes

A renewed LeBreton Flats

#### *Strategic Objective No. 3*

Generate revenue, reduce costs and improve operational efficiency ..... 8

Simplification of the work environment

Revenue from land sales

Sustainable development

Revenue generation

Regional partners and sponsors

Reduced operating costs and capital expenditures

## **Part II: National Capital Commission Financial Review, 1993-1994**

Performance Review of the National Capital Commission ..... 13

Management Responsibility for Financial Reporting ..... 14

Auditor's Report ..... 15

### **Financial Statements**

Balance Sheet ..... 16

Statement of Operations ..... 17

Statement of Equity ..... 18

Statement of Changes in Cash Resources ..... 19

Notes to Financial Statements ..... 20

Supplementary Financial Information: Schedule of Land and Buildings ..... 25

## **Appendix**

The Commission, National Capital Commission

As at March 31, 1994 ..... 29

*Part I*

*The National Capital  
Commission in Review*

*1993-1994*

## **1. National Capital Commission**

### **A Capital To Make Canadians Proud**

Almost one hundred years ago, the government of a very young Canada conceived the need for a Capital that, through the dignity and beauty of its buildings, monuments and open spaces, would worthily represent this new and growing country. In 1899, the Ottawa Improvement Commission was established and, in 1958, it became the National Capital Commission (NCC). The role of both organizations has been to create a Capital that would inspire Canadians with pride.

### **Crown Corporation Status**

The NCC, as a federal Crown corporation, is an independent legal entity created by Parliament to pursue certain public policy objectives on behalf of Canadians. Although the NCC functions more like a private-sector corporation than a government department, it is accountable to Parliament through the Minister of Canadian Heritage. Also, as a Crown corporation, the NCC is guided by federal government policy, and it incorporates federal management philosophy into the planning of operations for each fiscal year (April 1 to March 31). In particular, the requirements for public consultation and environmental assessment are built into the basic plan, as is the desirability of partnership as an operating model. As well, the NCC is fully committed to the human resource principles developed by federal government to help employees adapt to the changing circumstances of employment in the 1990s.

### **National Mandate**

Parliament created the National Capital Commission through the *National Capital Act* in 1958. The Act, which was amended and expanded in 1988, now directs the NCC to:

- prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance;
- organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the quality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada; and
- coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public activities and events related to the National Capital Region.

### **Mission Statement**

The NCC's mission statement reflects its mandate:

- to use the Capital to communicate Canada to Canadians;
- to make the Capital a meeting place for Canadians; and
- to safeguard and preserve national treasures in the Capital.

### **PRODUCTS AND SERVICES**

#### **The Symbolic Capital: A National Experience**

The products and services delivered by the NCC, though they span an enormous professional range, are tied together by a single aim: to create a meaningful Capital. Thus, though activities at the Commission run the gamut from public programming and interpretation all the way to construction and maintenance, they are unified by their various contributions to the mandate. Examples of the Commission's various activities are: programming, in the form of Canada Day, Winterlude, the sound and light show on Parliament Hill and Cultures Canada; heritage preservation; the creation of national monuments; parkway maintenance and landscaping; wilderness conservation; real estate management, including caring for the Official Residences. The NCC also encourages and supports initiatives — including national conferences, broadcasts and destination marketing — to make Canadians aware of the Capital, to bring them here, to make them welcome when they arrive and to interpret the Capital for them. The NCC also continues to take part in major land-use planning initiatives, now working in partnership with other levels of government and bringing a consistent "Capital" perspective to planning, management and protection of public lands in the Capital and its region.

## **STRUCTURE AND OPERATIONS**

### **The Commission**

As a Crown corporation, the NCC is governed by a Commission (essentially, a board of directors), which is composed of the Chairman, Vice-Chairman and 18 other members chosen from across Canada and appointed by order-in-council. The Commission must include one representative from each province, as well as several representatives from the National Capital Region: two from Ottawa, one from Hull, at least one from a local Ontario municipality other than Ottawa, and one member from a local Quebec municipality other than Hull. The remaining members, including the Chairman and Vice-Chairman, are members at large. (For a list of current members, see page 29.) The Commission is responsible for planning the overall direction of the NCC; managing and safeguarding the NCC's resources; monitoring, evaluating and reporting on performance; and supplying guidance on certain operational issues.

### **Corporate Committees**

Through its corporate by-laws, the Commission delegates certain of its powers to sub-committees, each composed of selected Commission members.

**Executive Committee** Provides guidance to the Commission on corporate issues and strategies, approves projects and transactions and reviews the NCC's corporate plan, operating and capital budgets, financial statements and annual report.

**Corporate Audit and Evaluation Committee** Reviews audit and evaluation activities, including the NCC's financial statements and the Auditor General's annual financial reports and special examinations. This committee also approves schedules, plans and reports of internal audit and program evaluation activities.

### **Compensation Review Committee**

Reviews the performance and remuneration of the NCC Chairman and Executive Vice-President/General Manager.

### **Advisory Committees**

The NCC acquires national perspective and professional breadth through the operation of several advisory committees. Members of these committees are recruited from among recognized experts in Canada's professional, academic and business communities and are appointed by the Commission. The advisory committees make recommendations to the Commission and provide technical guidance to NCC staff and other federal agencies in the Capital.

**Advisory Committee on Marketing and Programming** Advises on cultural programming, marketing, sponsorships, partnerships and communications.

**Advisory Committee on Planning and Real Asset Management** Advises on the use, development and management of public lands in the National Capital Region.

### **Advisory Committee on Design**

Advises on design proposals for federal lands in the National Capital Region, including architecture, landscape architecture, public works, banners, signs and statuary.

### **Executive Management Committee**

The Chairman, the Executive Vice-President/General Manager and other senior managers meet regularly to review major issues related to the day-to-day operations and administration of the NCC.

## **Sectors and Branches**

Operations at the NCC fall into three sectors and five branches: 1) Planning the National Capital (Capital Planning Branch); 2) Promoting and animating the National Capital Region (National Programming Branch and Marketing and Communications Branch); and 3) Real asset management and development (Environmental and Land Management Branch and Realty and Development Branch). A fourth sector is corporate services, which encompasses the Executive Office and various groups that meet the financial, administrative, human resource, information management, audit and legal requirements of the NCC.

## **2. Management Perspective**

### **Redefining the Capital's Role**

The development of a meaningful Capital is a long-term undertaking. Over the last 40 years or so, the NCC and its partners have accomplished a great deal, especially in the implementation of the Gréber Plan and the development of a *Federal Land-Use Plan*; however, much remains to be done, especially in terms of delivering the renewed mandate of 1988.

Nevertheless, over the last few years, the NCC has moved strongly in a new direction and has made significant progress in establishing the Capital as a centre for national celebration (with Canada Day and Winterlude); as a focus of national exchange (The Student Commission, the Capital Youth Ambassadors, the Canadian Capital Cities Workshop); and as a mirror of national culture (Cultures Canada). In particular, Confederation Boulevard is being developed, in association with a range of partners, as a showcase of major national institutions and symbols. Furthermore, the NCC has developed much of the infrastructure needed to make Canadians feel at home in the Capital: Canada's Capital Visitor Information Centre hosted 130,000 people in 1993; Infotent received 170,000.

### **External Business Environment**

Canada in the 1990s is in many ways a new country, and many of the changes — such as the rise in regionalism, multiculturalism and economic retrenchment — are certain to affect some programs sponsored by the NCC: for example, immigration has resulted in a cosmopolitan culture in Canada, which it is now the Capital's role to reflect through contemporary symbols. Also, budget restraints and the reshaping of Canadian social programs are affecting both the way governments operate and the way Canadians live. The NCC must adjust to these new realities.

At this time, the NCC is also faced with declining appropriations from Parliament (a decrease in purchasing power, including the effects of inflation, of 40% since 1984) and revenues that have been adversely affected by current economic conditions. As a result, the organization is turning more and more to other levels of government and to the private sector, offering itself in the role of leader and coordinator, and inviting them to share in the upkeep of Capital assets and the delivery of programs. It is an approach that has been notably successful in terms of special events such as Canada Day, Cultures Canada and Winterlude. However, land-use planning and mapping, as well as asset rehabilitation and maintenance, are also being undertaken more and more in partnership with other levels of government.

### **Corporate Objectives**

**Leadership in promoting pride and unity through the Capital** As the only federal agency with a particular mission to promote pride and unity through the Capital, the NCC is well positioned to work with other government departments and with the private sector to carry out its mandate.

**Innovative programming and messages** The NCC wants to encourage Canadians to "make the pilgrimage" to Canada's Capital Region. When they arrive, the NCC wants them to enjoy programming that will make them proud of being Canadian and to have access to services that will make them feel at home in their Capital. For those who cannot come to the Capital, the NCC is reaching out through television, exhibits, conferences and school programs to involve Canadians far and wide in the life and meaning of the Capital.

**Implementing a responsible business approach** The NCC is responding to changes in its operating environment by adopting accepted business principles of cost-effectiveness and optimal revenue generation. These principles are being applied through cost-cutting initiatives, the identification of key priorities for action and the development of partnerships. In particular, "doing good business" means finding entrepreneurial ways to use the NCC's assets to generate revenues in support of programs.

### **Opportunities and Challenges**

**Integrating efforts, nationally and regionally** A major challenge is to ensure that NCC programs meet the needs of Canadians, as expressed through polls and surveys, but in a way that respects government priorities and complements regional planning. To meet this challenge, the NCC will go on using its assets to develop the cultural aspect and to embody the symbolic dimension of the Capital and its region. In ensuring that assets are used in a way that is relevant to Canadians, the NCC will work in consultation with regional administrations and members of the federal family.

**Safeguarding NCC assets with limited resources** The NCC is the guardian of valuable assets that in many cases it no longer has the resources to maintain. In 1990 and 1991, Treasury Board approved the short-term use of revenues from the divestiture of land not directly related to achieving the NCC mandate to fund rehabilitation. However, the real estate market proved weak in 1993-94, and the anticipated revenues did not materialize: hence the NCC faces a continuing shortfall in funds for urgent rehabilitation, as prioritized in the Multi-Year Capital Construction Plan. As indicated in the Corporate Plan, 1994-95, the NCC intends to meet this challenge by identifying rehabilitation needs that relate directly to health and safety or that are essential to the mandate.

### *3. The Year in Review*

#### **STRATEGIC OBJECTIVE NO. 1**

##### **Contribute to the promotion of national pride and unity through the Capital**

The NCC is directing its efforts to using the Capital (especially Confederation Boulevard) as a stage for the display of Canadian achievements and to promoting the Capital as a meeting place for Canadians. To do this successfully, the Commission must reinforce partnerships both inside and outside the region. The NCC established the following performance targets for between 1993 and 1997:

- increase awareness and appreciation of the Capital (as measured by periodic national polls) by 2%;
- increase the size of broadcast audiences by 10%;
- increase the number of national "boosters" (those who support NCC activities throughout the country) by 5%;
- using 1993 as a benchmark year, increase overall attendance at NCC events and public programs;
- increase the ratio of visits to Winterlude from outside the region;
- maintain the 1992 ratio of visitors to residents at Cultures Canada;
- increase the number of private-sector partners participating as sponsors and co-organizers of NCC events.

**Promoting pride** The NCC works to inspire pride in three ways: 1) through creating and maintaining a meaningful Capital; 2) through relevant programming; and 3) through national marketing. "Pride" is an intangible that is difficult to measure; however, when a 1993 survey asked Canadians how they responded to Canada Day, 70% said that the program inspired patriotism; Cultures Canada engendered a similar response (81%), as did Winterlude (91%).

**Bigger audiences, on site and through broadcasts** Enhanced marketing efforts and adjustments of programming to appeal to families and youth have resulted in measurable increases in participation, interest and response to NCC programs, especially among visitors to the Capital. For example, the broadcast audience for Canada Day has expanded nationally by 23% since 1991 (a very promising figure in light of the performance target of 10% from 1993 to 1997); 36% of those surveyed in 1993 had seen some form of broadcast related to the festivities (either the telecast program from Parliament Hill or various news items).

Canada Day	1993
Attendance (visits)	339,000
Visitors to the NCR	19%
Broadcast audience	1,817,000
 Cultures Canada	 1993
Attendance (individuals)	83,000
Visitors to the NCR	12%
 Winterlude	 1991                  1994
Attendance (visits)	586,000            633,000
Visitors to the NCR	27%                  29%

**The Capital as a destination for Canadians** Marketing began to produce integrated messages about Capital assets and activities, delivered through a number of effective partnerships (with, for example, the Association touristique de l'Outaouais and the Ottawa Tourism and Convention Authority). The winter ad campaign in 1993-94 was especially successful in that it increased Capital awareness in Ontario and Quebec from 5% before the campaign to 30% after. It is interesting that, while travel markets in general have recently been in a recession-related decline, the Capital has actually grown in importance as a winter destination (a 36.7% increase in visits over 1990). The effect of the marketing and promotional efforts was also measurable in an increase of 106% in the number of winter queries (November to March) to the NCC 1 800 information line for calls from outside the region. For the first time ever, in January 1994, the number of calls from outside the region exceeded the number of local enquiries (by 2,000).

**Targeting youth** A series of ongoing educational programs and some new ones brought the Capital message to a special audience of young people. These programs included: sponsorship of a national conference of young people called The Students Commission (in collaboration with TG Magazine, bringing 200 students from across Canada to the Capital); a Winter Fun Poster Challenge for young children (4,800 entries); the creation of the Capital Youth Ambassadors (2,500 young people); Adventure in Citizenship (in collaboration with the Rotary Clubs of Canada, 242 students); and a re-enactment of famous Canadian trials called "You Be The Jury," involving 3,107 students in 1993. The important thing about programs like The Students Commission and the Capital Youth Embassy is the national multiplier effect: for example, The Students Commission has generated over 10 million print impressions across the country since it was created in 1991. Events in the Capital such as Winterlude were successfully promoted as family events: 97% of respondents to the 1994 Winterlude survey strongly agreed that it is a good event for families and children.

**Strategic partnerships** The NCC's relations with regional partners are increasingly important as it moves from being an event producer to stage manager. Numerous partnerships have been developed. Canada Day, which had 27 partners in 1993 compared to 11 the previous year, acquired a major new sponsor in the form of CBC-Radio Canada, which acted as co-producer of the evening telecast on Parliament Hill. Winterlude — which had a new three-weekend format in 1994 and a brand new opening show featuring national artists — was able to maintain the level of partnership support at 14 despite the fact that partners are now obliged to contribute financially to the global marketing of the event. Thanks to continuing partnership involvement, the event was maintained at previous levels despite a decrease in NCC support (from \$2.2 million in 1993, including sponsorship revenue, to \$1.95 million in 1994).

## STRATEGIC OBJECTIVE NO. 2:

### Continue work on major planning studies for federal lands in the National Capital Region

The NCC is reviewing the existing federal land-use plan to ensure that policies are still valid and that the boundaries of land owned or controlled by the NCC are appropriate to the revised mandate. Planning initiatives carried out in collaboration with other levels of government focused on developing: 1) a Master Plan for the Greenbelt to guide management for the next 30 years; 2) a Capital Nodes Study to rationalize the development of federal centres of employment; and 3) a development plan for the Core Area West (LeBreton Flats). The NCC established the following performance targets for 1993-94:

- complete the review of federal land use and land ownership by the end of 1994 as the basis for a revised land-use document (*a Plan for Canada's Capital*, scheduled for completion in 1996);
- prepare the draft Greenbelt Master Plan for public consultation by the end of 1993;
- continue the Capital Nodes Study (due for completion in 1997);
- complete the planning phase of the LeBreton Flats project for preliminary approval in 1993 and effective project approval in 1994.

**Joint planning initiatives** The Corporate Plan for 1993-94 recognized that adjustments in the planning process were needed to bring the NCC's operations into productive alignment with those of regional and municipal partners. An implication of the process of harmonization has been a certain adjustment of the NCC planning timetable. During the year, the NCC has seen several of its planning initiatives rescheduled to accommodate partner participation and public consultation. The NCC remains

confident that regional harmonization is essential, and that it will prove beneficial in the long term.

**A shared regional vision** The NCC began working with regional partners in 1993-94 towards "a shared regional vision" for Canada's Capital, thus laying the groundwork for future collaboration. The NCC, armed with agreements in principle, is ready to proceed now, in consultation with its partners, to revise the existing federal land-use plan for a 1996 deadline.

**Rationalizing NCC land ownership and control** The emphasis was on identifying: 1) lands presently owned or controlled by the NCC that do not contribute to the achievement of the mandate; and 2) lands presently outside the NCC boundaries that could contribute in important ways to achieving corporate objectives. A complete review has been deferred in keeping with the development of a new federal land-use plan (1996).

**The future Greenbelt** A draft Greenbelt Master Plan has been developed and for public consultation. Finalization of the plan is scheduled for 1995.

**Federal employment nodes** Work has focused on preparing Area Plans for four priority nodes. Two (Confederation Heights and Aylmer Industrial Park) have been completed, and the remaining two (Tunney's Pasture and Gatineau Town Centre) are at final stages of completion. In each case, the municipal approval process will be engaged and will lead to the development or disposal of federal lands over the short- to medium-term.

**A renewed LeBreton Flats** A plan is in the final stages that would oversee development of the Flats into a vital downtown neighbourhood with a dynamic mix of small-scale commercial, residential and open space uses. Implementation

of the plan depends on a complex exchange of land between the City of Ottawa, the Regional Municipality of Ottawa-Carleton and the NCC. Negotiations have been successfully concluded, but the application for Treasury Board approval and Official Plan Amendments from the City of Ottawa and the Regional Municipality of Ottawa-Carleton have been delayed pending completion of land transfer agreements.

### STRATEGIC OBJECTIVE NO. 3

#### Generate revenue, reduce costs and improve operational efficiency

In 1993-94, the NCC aimed to reduce operating costs and maximize returns from its assets. In addition, the NCC intended to introduce portfolio performance targets for real assets; identify new sources of revenue and optimize existing sources of revenue through fee-based property management, disposal of buildings and long-term leasing of land. The NCC established the following performance targets for 1993-94:

- add \$1 million to revenues over 1992-93;
- achieve a land sales revenue target of \$25 million;
- transfer to other public agencies, by April 1993, maintenance and rehabilitation responsibility for properties not supporting the mandate;
- decrease corporate overheads by \$1 million.

**Simplification of the work environment** The NCC is working, both internally and externally, to re-shape its operations on a client-driven business model: in other words, wherever possible, to reduce overhead and red tape. To that end, two advisory committees were merged to form the Advisory Committee on Planning and Real Asset Management. Also, the number of advisory committee members has been reduced from 44 to 31, and the number of meetings for all committees from 31 to 25 a year. Downsizing has decreased the proportion of funds dedicated to corporate services. The Human Resources Branch is moving to a one-stop-shopping model, and the Finance and Administration Branch is amalgamating with the Information Resources Branch. The first part of a three-year staff development program was delivered with particular focus on helping employees to adjust to changes

in corporate structure, culture and operating procedures. Modern technology improvements included linking financial and real asset information systems, development of a Geographical Information System and the expansion of e-mail and voice mail.

**Revenue from land sales** NCC assets that do not fulfill a "Capital" function have been identified for divestiture. However, the other levels of government that form the NCC's principal market are also suffering budget constraints and in most cases are not in a position to accept transfer of ownership: lands worth only \$4.6 million were sold in 1993-94. As a result, the rehabilitation program — which was to be partially funded by land sales — was cut back to accommodate a budget that fell from a projected \$17.8 to \$10.3 million; furthermore, in the future, the NCC's strategy for funding rehabilitation needs to be reviewed. In light of the constraints affecting every level of government for the foreseeable future, joint venture development projects with the private sector probably offer the best solution for effective asset management. Also, given time, land sales can be enhanced by re-zoning to maximize prices.

**Sustainable development** The NCC has met all the requirements of federal environmental and heritage preservation legislation. The NCC's heritage preservation program (including, for example, archeological work at the Leamy Lake pre-historic site, support of volunteer efforts at historic Maplelawn Garden and a leadership role in organizing a workshop on "Cultural Landscapes") has received much favourable media attention. In terms of ecology, the NCC has implemented such environmentally friendly practices as composting, recycling and naturalization of parkway corridors and parks. An organic turf management strategy was developed but, due to lack of resources, has not been implemented.

**Revenue generation** Revenue generation initiatives have to be carefully and selectively applied to make sure that they are effective and that they do not conflict with other corporate objectives. However, the NCC implemented three new initiatives in 1993-94: 1) user fees at Hog's Back Park; 2) Sunday Bike Day sponsorship; and 3) Cultures Canada/NCC Astrolabe admission fees. In other areas, the NCC modified its user fee program by adding new collection points (for example, on the Canal and in Gatineau Park). Despite these efforts, overall operating revenues continued to fall (by 11.5% or \$2.3 million over 1991-92), as did Parliamentary appropriations (by 0.4% or \$0.4 million in the same period). The pattern of revenue over the last three years is as follows:

	1991-92	1992-93	1993-94
Rental operations and easements	\$12.67M	\$12.39M	\$12.05M
Income from user fees, souvenirs, sponsorship, service charges, etc.	\$5.61M	\$5.32M	\$4.81M

**Regional partners and sponsors** In 1993-94, the NCC developed a partnership policy and strategy based on the principles of openness and compromise, and progress has been made in creating the spirit and establishing a framework for effective collaboration. In terms of sponsors, several promising new partnerships were established (for example, for the Rideau Canal Skateway and for the Winterlude Ice Breaker Show). Event revenues were also encouraging in relation to targets:

	Target	Net Revenue
Canada Day	\$140,000	\$150,000
Christmas Lights	n/a	\$45,000
Winterlude	\$250,000	\$326,000

**Reduced operating costs and capital expenditures** Optimization of internal personnel resources allowed the NCC to reduce the number, scope and value of professional service contracts. For example: in construction, savings of \$400,000 were achieved in capital expenditures, and the Rideau Canal achieved a 20% reduction in operating costs. Some \$200,000 in workers' compensation was avoided through a job accommodation program offering modified employment to injured workers and through challenges to ensure claim validity. Also, volunteers were widely mobilized to provide services at little or no cost to the NCC (1,040 people contributing 12,188.7 hours, compared to 626 people contributing 10,705 hours in 1992-93, excluding the 125th anniversary volunteers).

*Part II*

*National Capital  
Commission Financial  
Review*

**1993-1994**

# *Performance Review of the National Capital Commission*

for the year ended March 31, 1994

## **Revenues**

Revenues from rental operations and easements of \$12.0 million reflect a decrease of \$0.3 million, or 3% less than last year.

As part of the federal government's property rationalization program, the Commission sold property for \$4.6 million, realizing a net gain on disposal of \$3.8 million.

Interest and other revenue of \$5.7 million were \$1.0 million less than the previous year, a reflection of current economic and market conditions.

## **Parliamentary Appropriations**

Parliamentary appropriations totalled \$89.5 million, the amount for operations was \$76.8 million and \$12.7 million for equity.

## **Expenses**

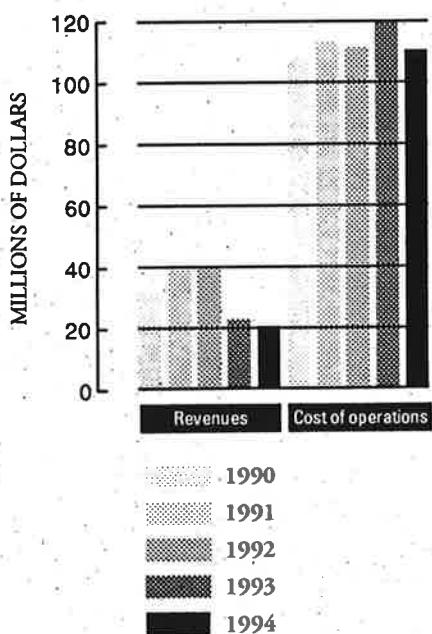
Total expenses amounted to \$111.3 million. The major operating items are salaries and employee benefits of \$51.9 million, goods and services of \$29.0 million and amortization of \$13.6 million.

Contributions to projects sponsored by other levels of government or authorities were \$3.7 million. The most significant contribution was \$3.3 million, toward the construction of a comprehensive road network in the Quebec portion of the National Capital Region.

Expenditures on grants in lieu of municipal taxes totalled \$13.0 million. The distribution by municipality is:

	1994	1993
	(millions)	
City of Ottawa	\$6.36	\$5.54
City of Gloucester	2.52	2.62
City of Nepean	1.84	2.01
City of Hull	1.18	1.20
Municipality of Chelsea	.36	.38
City of Aylmer	.31	.27
Others	.43	.98

## **COMPARISON OF FINANCIAL RESULTS**



## *Management Responsibility for Financial Reporting*

The accompanying financial statements of the National Capital Commission are the responsibility of management and have been approved by the members of the Commission. These financial statements have been prepared by management in accordance with generally accepted accounting principles and, where appropriate, they include amounts that have been estimated according to management's best judgement.

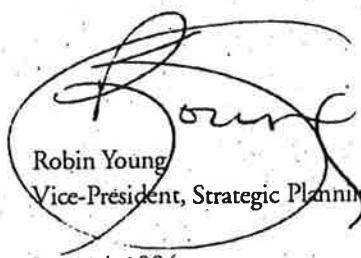
Management has developed and maintains books of account, records, financial and management controls and information systems. These are designed to provide reasonable assurance that the Commission's assets are safeguarded and controlled, that resources are managed economically and efficiently in the attainment of corporate objectives, and that transactions are in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and the by-laws of the Commission. Internal audits are conducted to assess the performance of information systems and management controls and practices.

The Commission's external auditor, the Auditor General of Canada, has audited the financial statements and has reported on his audit to the Commission and to the Minister of Canadian Heritage.

The members of the Commission carry out their responsibilities for the financial statements principally through the Corporate Audit and Evaluation Committee, which consists of members of the Commission only. The Corporate Audit and Evaluation Committee meets periodically with management, as well as with the internal and external auditors to discuss the results of the audit examinations with respect to the adequacy of internal accounting controls and to review and discuss financial reporting matters. The external and internal auditors have full access to the Corporate Audit and Evaluation Committee, with and without the presence of management.



Marcel Beaudry  
Chairman



Robin Young  
Vice-President, Strategic Planning and Information Management

June 14, 1994

## *Auditor's Report*

To the Minister Designate of Canadian Heritage:

I have audited the balance sheet of the National Capital Commission as at March 31, 1994, and the statements of operations, equity and changes in cash resources for the year then ended. These financial statements are the responsibility of the Commission's management. My responsibility is to express an opinion on these financial statements based on my audit.

I conducted my audit in accordance with generally accepted auditing standards. Those standards require that I plan and perform an audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free of material misstatement. An audit includes examining, on a test basis, evidence supporting the amounts and disclosures in the financial statements. An audit also includes assessing the accounting principles used and significant estimates made by management, as well as evaluating the overall financial statement presentation.

In my opinion, these financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Commission as at March 31, 1994, and the results of its operations and the changes in its cash resources for the year then ended in accordance with generally accepted accounting principles. As required by the *Financial Administration Act*, I report that, in my opinion, these principles have been applied on a basis consistent with that of the preceding year.

Further, in my opinion, the transactions of the Commission that have come to my notice during my audit of the financial statements have, in all significant respects, been in accordance with Part X of the *Financial Administration Act* and regulations, the *National Capital Act* and the by-laws of the Commission.



L. Denis Desautels, FCA  
Auditor General of Canada

Ottawa, Canada  
June 3, 1994

*National Capital Commission*

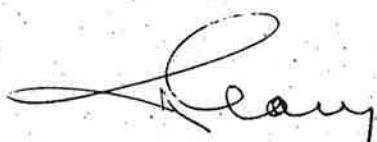
*Balance Sheet*

as at March 31, 1994

	1994	1993
(thousands of dollars)		
<b>ASSETS</b>		
<b>CURRENT</b>		
Cash and short-term deposits (Note 3)	\$ 19,929	\$ 16,073
Accounts receivable		
Federal government departments and agencies	1,931	3,882
Tenants and others	3,275	2,630
Operating supplies, small tools and nursery stock	566	832
Prepaid expenses	1,690	2,884
	27,391	26,301
<b>Cash restricted as to use (Note 4)</b>	4,068	-
<b>Land, buildings and equipment (Note 5)</b>	338,392	336,219
	\$ 369,851	\$ 362,520
<b>LIABILITIES</b>		
<b>CURRENT</b>		
Accounts payable and accrued liabilities	\$ 27,695	\$ 24,739
Holdbacks and deposits from contractors and others	1,020	819
	28,715	25,558
<b>LONG-TERM</b>		
Accrued employee termination benefits	6,378	6,135
Unsettled expropriations of property	694	676
Deferred insurance proceeds (Note 4)	4,068	-
	11,140	6,811
<b>EQUITY OF CANADA</b>	329,996	330,151
	\$ 369,851	\$ 362,520

Major commitments and contingencies (Notes 7 and 8)

Approved by the Commission



Marcel Beaudry  
Chairman



André J.C. Dupont  
Chairman, Corporate  
Audit and Evaluation  
Committee

*National Capital Commission  
Statement of Operations  
for the year ended March 31, 1994*

	1994	1993
	(thousands of dollars)	
<b>INCOME</b>		
Rental operations and easements	\$ 12,046	\$ 12,388
Interest	868	1,370
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	3,881	4,924
Sponsorship (excluding goods and services in kind)	593	815
User access fees	966	660
Other fees and recoveries	3,249	3,840
Parliamentary appropriations	76,818	83,242
	<b>98,421</b>	<b>107,239</b>
<b>COST OF OPERATIONS (Note 6)</b>		
Planning the National Capital Region	3,287	4,132
Promoting and Animating the National Capital Region	15,277	19,139
Real Asset Management and Development	66,545	69,365
Corporate Services	26,150	27,296
	<b>111,259</b>	<b>119,932</b>
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	<b>\$ (12,838)</b>	<b>\$ (12,693)</b>

**1. ANALYSIS OF FUNDING THE COST OF OPERATIONS**

	1994	1993
	(thousands of dollars)	
<b>NET COST OF OPERATIONS</b>	<b>\$ (12,838)</b>	<b>\$ (12,693)</b>
Amortization (an expense not requiring funding)	13,646	13,617
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	(3,881)	(4,924)
Transfer from disposal of land (Note 3 c (iii))	1,591	1,358
- Disposal expenses	416	453
- Interest revenue	(210)	(203)
Prior year carry-over (Commitments)	(1,768)	624
<b>EXCESS OF COST OF OPERATIONS OVER FUNDING</b>	<b>\$ (3,044)</b>	<b>\$ (1,768)</b>

*National Capital Commission*  
*Statement of Equity*  
for the year ended March 31, 1994

	1994	1993
(thousands of dollars)		
BALANCE AT BEGINNING OF YEAR	\$ 330,151	\$ 336,349
Net cost of operations	(12,838)	(12,693)
Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment	12,683	6,495
<b>BALANCE AT END OF YEAR</b>	<b>\$ 329,996</b>	<b>\$ 330,151</b>

*National Capital Commission*  
*Statement of Changes in Cash Resources*  
for the year ended March 31, 1994

	1994	1993
(thousands of dollars)		
<b>OPERATING ACTIVITIES</b>		
Net cost of operations	\$ (12,838)	\$ (12,693)
Items not involving cash		
Amortization	13,646	13,617
Net gain on disposal of land, buildings and equipment	(3,881)	(4,924)
Net change in non-cash working capital balances related to operations	5,923	8,527
Net change in cash restricted as to use and long-term liabilities	261	243
	<b>3,111</b>	<b>4,770</b>
<b>INVESTING ACTIVITIES</b>		
Acquisitions and improvements to land, buildings and equipment	<b>(16,496)</b>	<b>(16,595)</b>
<b>FINANCING ACTIVITIES</b>		
Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment	12,683	6,495
Proceeds on disposal of land, buildings and equipment	4,558	6,488
	<b>17,241</b>	<b>12,983</b>
Increase in cash and short-term deposits	3,856	1,158
Beginning of year	16,073	14,915
<b>End of year</b>	<b>\$ 19,929</b>	<b>\$ 16,073</b>

## **Notes to Financial Statements**

March 31, 1994

### **1. AUTHORITY AND OBJECTIVES**

The National Capital Commission was established in 1958 by the *National Capital Act*. The Commission is an agent Crown corporation without share capital named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*. The objects and purposes of the Commission are stated in the *National Capital Act* as amended in 1988. They are to:

- a) prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance; and
- b) organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the equality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada.

The powers of the Commission as they were extended in 1988 also enable the Commission to "coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public activities and events related to the National Capital Region".

The Commission is also responsible for the management and maintenance of the Official Residences located in the National Capital Region.

### **2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES**

- a) **Land, Buildings and Equipment**  
Land, buildings and equipment are generally recorded at historical cost. Property acquired at nominal cost or by donation is recorded at market value at time of acquisition except for properties of historical significance whose market value cannot be reasonably determined. These are recorded at nominal value. Artifacts donated to the Canadiana Fund are recorded at nominal value. Property acquired by exchange is recorded at the carrying value of the assets disposed of in the transaction. Improvements that extend the useful life of buildings and equipment are recorded at cost.

#### **b) Amortization**

Amortization of assets in use is charged to operations in equal annual amounts based on the cost of the assets, their estimated useful life and their final salvage value. Useful life of assets is estimated as follows:

Buildings	20 years
Parkways, roadways and bridges	25 years
Park landscaping and improvement	25 years
Machinery and equipment	10 years
Office furniture and equipment	5 years
Vehicles	5 years
Antiques and works of art	10 years
Computer and communications equipment	5 years

- c) **Operating Supplies, Small Tools and Nursery Stock**

Operating supplies and small tools are carried at cost. Nursery stock is valued at estimated cost.

- d) **Pension Plan**

Commission employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Commission's contributions to the plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current and certain past service. These contributions represent the total

pension obligations of the Commission and are charged to operations on a current basis. The Commission is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

- e) **Employee Termination Benefits**

Severance pay generally accrues to employees over their service period, and is payable on their separation or retirement. The liability for these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

- f) **Parliamentary Appropriations**

Parliamentary appropriations for operating expenditures, grants and contributions to other levels of government and other authorities are included as income. Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment are credited to equity of Canada.

- g) **Workers' Compensation**

The Commission assumes all risks for workers' compensation claims. The cost of claims resulting from injuries on duty are recorded in the years when compensation payments are due.

- h) **Sponsorship**

The Commission enhances programming through financial, promotional and in-kind contributions from sponsors. Except for cash, no value is included in the financial statements for goods and services contributed by sponsors.

## **Notes to Financial Statements**

March 31, 1994

### **1. AUTHORITY AND OBJECTIVES**

The National Capital Commission was established in 1958 by the *National Capital Act*. The Commission is an agent Crown corporation without share capital named in Part I of Schedule III to the *Financial Administration Act*. The objects and purposes of the Commission are stated in the *National Capital Act* as amended in 1988. They are to:

- a) prepare plans for and assist in the development, conservation and improvement of the National Capital Region in order that the nature and character of the seat of the Government of Canada may be in accordance with its national significance; and
- b) organize, sponsor or promote such public activities and events in the National Capital Region as will enrich the cultural and social fabric of Canada, taking into account the federal character of Canada, the equality of status of the official languages of Canada and the heritage of the people of Canada.

The powers of the Commission as they were extended in 1988 also enable the Commission to "coordinate the policies and programs of the Government of Canada respecting the organization, sponsorship or promotion by departments of public activities and events related to the National Capital Region".

The Commission is also responsible for the management and maintenance of the Official Residences located in the National Capital Region.

### **2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES**

- a) **Land, Buildings and Equipment**  
Land, buildings and equipment are generally recorded at historical cost. Property acquired at nominal cost or by donation is recorded at market value at time of acquisition except for properties of historical significance whose market value cannot be reasonably determined. These are recorded at nominal value. Artifacts donated to the Canadiana Fund are recorded at nominal value. Property acquired by exchange is recorded at the carrying value of the assets disposed of in the transaction.

Improvements that extend the useful life of buildings and equipment are recorded at cost.

b) **Amortization**

Amortization of assets in use is charged to operations in equal annual amounts based on the cost of the assets, their estimated useful life and their final salvage value. Useful life of assets is estimated as follows:

Buildings	20 years
Parkways, roadways and bridges	25 years
Park landscaping and improvement	25 years
Machinery and equipment	10 years
Office furniture and equipment	5 years
Vehicles	5 years
Antiques and works of art	10 years
Computer and communications equipment	5 years

c) **Operating Supplies, Small Tools and Nursery Stock**

Operating supplies and small tools are carried at cost. Nursery stock is valued at estimated cost.

d) **Pension Plan**

Commission employees are covered by the Public Service Superannuation Plan administered by the Government of Canada. The Commission's contributions to the plan are limited to an amount equal to the employees' contributions on account of current and certain past service. These contributions represent the total

pension obligations of the Commission and are charged to operations on a current basis. The Commission is not required under present legislation to make contributions with respect to actuarial deficiencies of the Public Service Superannuation Account.

e) **Employee Termination Benefits**

Severance pay generally accrues to employees over their service period, and is payable on their separation or retirement. The liability for these benefits is recorded in the accounts as the benefits accrue to the employees.

f) **Parliamentary Appropriations**

Parliamentary appropriations for operating expenditures, grants and contributions to other levels of government and other authorities are included as income. Parliamentary appropriations to acquire and improve land, buildings and equipment are credited to equity of Canada.

g) **Workers' Compensation**

The Commission assumes all risks for workers' compensation claims. The cost of claims resulting from injuries on duty are recorded in the years when compensation payments are due.

h) **Sponsorship**

The Commission enhances programming through financial, promotional and in-kind contributions from sponsors. Except for cash, no value is included in the financial statements for goods and services contributed by sponsors.

### 3. CASH AND SHORT-TERM DEPOSITS

Cash and short-term deposits at year-end amounted to \$19.9 million. Included in this cash balance are:

- a) cash donations received for the Canadiana Fund in the amount of \$71.0 thousand;
- b) cash contribution for the rehabilitation of the Ottawa River Parkway in the amount of \$1.9 million;
- c) funds, that are restricted, in the amount of \$8,045 thousand, as follows:
  - (i) funds relating to a 1990 long-term lease transaction that, pursuant to Governor in Council authority, have been restricted for the acquisition of environmentally sensitive lands;
  - (ii) funds generated by the disposal of surplus properties that may be used to acquire real property or to support other major programs, as may be authorized by Treasury Board and Governor in Council;
  - (iii) details of transactions are highlighted in the following analysis.

### 4. CASH RESTRICTED AS TO USE

The Commission has segregated funds received in respect of a claim for damages arising from injuries sustained in an accident by an NCC employee. These funds have been paid to the Commission as it will be responsible to pay the continuing cost relating to this claim settlement.

	Environmentally Sensitive Lands	Others	Total
(thousands of dollars)			
Cash available at beginning of year	\$ 1,729	\$ 1,794	\$ 3,523
Proceeds on disposal	-	4,382	4,382
Acquisition/Disposal expenses	-	(416)	(416)
Interest	43	167	210
Acquisitions	-	(120)	(120)
Transfer from capital budget	-	2,057	2,057
Transfer to operating budget	-	(1,591)	(1,591)
Cash available at end of year	\$ 1,772	\$ 6,273	\$ 8,045

5. LAND, BUILDINGS AND EQUIPMENT

	1994		1993
	Historical cost	Accumulated amortization	Net book value
(thousands of dollars)			
<b>Land and Buildings</b>			
Greenbelt	\$ 66,846	\$ 19,155	\$ 47,691
Gatineau Park	40,526	7,338	33,188
Parkways	101,528	44,829	56,699
Parks	31,388	15,515	15,873
Bridges and approaches	30,670	18,197	12,473
Historical sites	32,576	16,461	16,115
Recreational facilities	23,122	12,101	11,021
Rental properties	123,378	13,067	110,311
Development properties	24,608	3,038	21,570
Unsettled expropriations	694	—	694
Administrative and service buildings	16,359	10,029	6,330
	491,695	159,730	331,965
			329,088
Less: provision for transfers <sup>1</sup>	1,838	—	1,838
Less: provision for environmental cleanup <sup>2</sup>	650	—	650
	489,207	159,730	329,477
			326,600
<b>Equipment</b>			
Machinery and equipment	4,633	2,590	2,043
Office furniture and equipment	1,868	1,733	135
Vehicles	4,761	2,829	1,932
Computer and communications equipment	13,414	8,942	4,472
Antiques and works of art	1,689	1,356	333
	26,365	17,450	8,915
	<b>\$ 515,572</b>	<b>\$ 177,180</b>	<b>\$ 338,392</b>
			<b>\$ 336,219</b>

1. Provision for transfers pertains to property to be transferred in accordance with agreements with the Province of Quebec. This includes lands to be given free of charge for the approaches to the Macdonald-Cartier Bridge and the transfer for \$1 of lands to be used as a right-of-way for Highway 550.

2. Provision for environmental clean-up at Camp Fortune, a prior year property acquisition.

## 6. COST OF OPERATIONS

### a) Summary of Expenses by Major Classification

	1994	1993
(thousands of dollars)		
Salaries and employee benefits	\$ 51,889	\$ 53,184
Goods and services	29,032	33,926
Grants in lieu of municipal taxes	12,972	12,988
Contributions	3,720	6,217
Amortization	13,646	13,617
	<b>\$ 111,259</b>	<b>\$ 119,932</b>

### b) Sector Definitions and Objectives

The Commission uses four sectors to structure its activities. Short-, medium- and long-term objectives linked to the mandate and mission have been developed for each. The following are the long-term objectives established for each sector:

#### Planning the National Capital Region

To plan for and control the use of federal lands in the National Capital Region (NCR), which includes coordinating and ensuring high quality design and development.

#### Promoting and animating the National Capital Region

To increase awareness of the Capital outside the NCR through national marketing plans and activities which increase understanding about the Capital and its symbolic role, and to provide opportunities to bring Canadians together in the Capital and increase their understanding, via coordination of the visitor experience, celebrations and special events, and programs that present the past, present and future of the country.

### Real Asset Management and Development

To safeguard and preserve the Capital and its assets for future generations via the development and efficient, effective management of assets in accordance with their importance to the Capital and the Commission mandate.

### Corporate Services

To provide management with required services, advice and information, ensure Commission assets are safeguarded, and ensure measures are in place that promote the most efficient, productive use of resources.

## 7. MAJOR COMMITMENTS

- a) The Commission is committed to contribute to the Province of Quebec, one-half of the cost of a road network within the Quebec portion of the National Capital Region. The Commission's remaining commitment to be paid over future years is estimated at \$87.5 million but is payable only when funding is approved by the Treasury Board of Canada. As of March 31, 1994, expenditures total \$166.3 million and payments have totalled \$160.8 million.
- b) The Commission has entered into agreements for computing services, leases of equipment and operating leases for office accommodations. The agreements, showing different termination dates with the latest ending in 2019, total \$125.8 million. Minimum annual payments under these agreements for the next five years are approximately as follows:

	(thousands of dollars)
1994-95	\$ 3,579
1995-96	3,966
1996-97	3,966
1997-98	3,966
1998-99	3,966
	<b>\$ 119,932</b>

- c) The Province of Quebec has expropriated certain lands in the Ville de Hull on behalf of the Commission. An amount of \$1.25 million will be payable in exchange for appropriate title documents.

- d) The Commission has entered into contracts for capital expenditures estimated to cost approximately \$1.4 million. Payments under these contracts are expected to be made in 1994-1995.

## 8. CONTINGENCIES

### a) Claims

Claims have been made against the Commission totalling approximately \$26.4 million for alleged damages and other matters. The final outcome of these claims is not determinable and accordingly these items are not recorded in the accounts. In the opinion of management, the position of the Commission is defensible. Settlements, if any, resulting from the resolution of these claims will be accounted for in the year in which the liability is determined.

### b) Agreement with the Province of Ontario

In 1961, the Commission entered into an agreement whereby the Province of Ontario established and maintains 2,761 hectares (6,820 acres) of forest. When the agreement expires in 2011, or is terminated, the Commission will reimburse the Province for the excess of expenses over revenues, or the Province will pay the Commission the excess of revenues over expenses. As per the latest report from the province, at March 31, 1993, cumulative expenses exceeded cumulative revenues by \$1.2 million, and are not reflected in the accounts of the Commission.

### c) Environmental Protection

The Commission has conducted a preliminary analysis that has

identified certain properties that qualify for potential decontamination. The extent of the contamination, cost of clean-up and funding requirements cannot be reasonably assessed until further on-site testing is completed.

## 9. RELATED PARTY TRANSACTIONS

The Commission is related in terms of common ownership to all Government of Canada created departments, agencies and Crown corporations and is mainly financed by the Parliament of Canada. In addition to the related party transactions described below and those disclosed elsewhere in these financial statements, the Commission also enters into transactions with Crown entities in the normal course of business.

a) **Canada Museums Construction Corporation Inc.**

The Commission permitted the Canada Museums Construction Corporation Inc. to construct the Canadian Museum of Civilization on Commission lands. The Commission is in the process of transferring the lands in question to Public Works and Government Services Canada in exchange for other properties of equal value.

b) **Public Works and Government Services Canada**

Public Works and Government Services Canada acts as an agent for the Commission with respect to expropriation of properties. Fees charged are based on standard rates set by Public Works and Government Services Canada. The Commission has also entered into an agreement with Public Works and Government Services Canada whereby the latter will, with respect to the Official Residences, provide certain property services at rates established with the Commission and approved by Treasury Board.

*National Capital Commission  
Supplementary Financial Information*

**SCHEDULE OF LAND AND BUILDINGS**  
at amortized values as at March 31, 1994

	<b>1994</b>	<b>1993</b>
	(thousands of dollars)	
Greenbelt properties	\$ 47,691	\$ 48,208
Gatineau Park	33,188	27,908
Parkways		
Confederation Boulevard	14,091	14,328
Ottawa River Parkway	10,079	10,351
Rockcliffe Parkway	9,321	9,558
Aviation Parkway	6,046	6,229
Airport Parkway	3,542	3,913
Voyageur Parkway	3,094	3,118
Colonel By Drive	1,842	1,542
Philémon-Wright Parkway	1,118	1,118
Other parkways – Quebec	2,616	2,697
Other parkways – Ontario	4,950	4,319
Total Parkways	56,699	57,173
Parks		
Rideau River Park	2,489	2,492
Brewery Creek	1,600	1,707
Parliament Hill Promenade	1,505	1,473
Du Portage Park	877	1,003
Victoria Island	1,266	1,188
Taché Park	902	969
Parc du sentier de l'île	635	675
Commissioner's Park	747	739
Vincent Massey and Hog's Back Parks	809	845
E.B. Eddy Park	368	411
Other parks – Quebec	1,427	1,441
Other parks – Ontario	3,248	2,851
Total Parks	15,873	15,794

*Continued on page 26*

*Continued from page 25*

**National Capital Commission  
Supplementary Financial Information**

**SCHEDULE OF LAND AND BUILDINGS**  
at amortized values as at March 31, 1994

	<b>1994</b>	<b>1993</b>
	(thousands of dollars)	
Bridges and Approaches		2,936
Portage Bridge	2,415	2,555
Champlain Bridge	2,508	1,574
Macdonald-Cartier Bridgeheads	1,574	2,035
Deschênes-Britania Approach	2,048	350
Hog's Back Bridge	390	
Other bridges	3,538	2,483
<b>Total Bridges and Approaches</b>	<b>12,473</b>	<b>11,933</b>
Historical Sites	16,115	16,733
Recreational Facilities	11,021	11,239
Rental Properties	110,311	111,035
Development Properties	21,570	21,734
Unsettled Expropriations	694	676
Less: Provision for Future Transfer of Property per Agreements	(1,838)	(1,838)
Less: Provision for Environmental Cleanup	(650)	(650)
Administrative and Service Building	6,330	6,655
<b>TOTAL REAL PROPERTY</b>	<b>\$ 329,477</b>	<b>\$ 326,600</b>

*Appendix*

*The Commission*

*National Capital Commission*

*As at March 31, 1994*

## *The Commission, National Capital Commission*

As at March 31, 1994

<i>Marcel Beaudry</i>	Hull, Quebec
Chairman	
<i>Katherine Flood</i>	Maidstone, Ontario
NCC Vice-Chairman	
<i>Jerry L. Lampert</i>	Vancouver, British Columbia
British Columbia	
<i>Ada M. Rawlins</i>	Chestermere, Alberta
Alberta	
<i>Darlene Hincks</i>	Regina, Saskatchewan
Saskatchewan	
Manitoba (vacant)	
Ontario (vacant)	
<i>Clément Massé</i>	Rivière-du-Loup, Quebec
Quebec	
<i>William H. Teed</i>	Saint John, New Brunswick
New Brunswick	
<i>Lloyd George Dewar</i>	O'Leary, Prince Edward Island
Prince Edward Island	
<i>Janet Robblee Crosby</i>	Halifax, Nova Scotia
Nova Scotia	
<i>Ed Drover</i>	St. John's, Newfoundland
Newfoundland	
<i>Pierre Richard</i>	Ottawa, Ontario
National Capital Region	
<i>Stella E.T. Torontow</i>	Ottawa, Ontario
National Capital Region (Ottawa)	
<i>Ralph G. Tannis</i>	Ottawa, Ontario
National Capital Region (non-Ottawa)	
<i>Nicole Moreault</i>	Hull, Quebec
National Capital Region (Hull)	
<i>André J.C. Dupont</i>	Aylmer, Quebec
National Capital Region (not Hull)	
<i>John H. Sullivan</i>	Montreal, Quebec
Representative at large	
<i>Chief Cece McCauley</i>	Inuvik, Northwest Territories
Representative at large	
Representative at large (vacant)	

# COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE

FAIRE DE LA RÉGION DE LA CAPITALE DU CANADA UN SYMBOLE DE FIERTÉ

BUILDING PRIDE THROUGH CANADA'S CAPITAL REGION



## RAPPORT ANNUEL

*1993-1994*



Commission  
de la Capitale nationale

National Capital  
Commission

Canada

**RÉSUMÉ DU  
RAPPORT ANNUEL**  
Un résumé en gros caractères  
du *Rapport annuel de la  
Commission de la Capitale  
nationale pour l'exercice  
1993-1994* est disponible  
sur demande.

Commission de la  
Capitale nationale  
161, avenue Laurier ouest  
Ottawa (Ontario)  
K1P 6J6  
Téléphone : (613) 239-5555

## *Lettre de présentation*

L'honorable Michel Dupuy  
Ministre du Patrimoine canadien  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0A6

Monsieur le Ministre,

C'est avec plaisir, à titre de président de la Commission de la Capitale nationale, que je vous transmets, à vous et au Parlement, le rapport des activités de notre organisme au cours de l'exercice 1993-1994.

La Commission de la Capitale nationale (CCN) a poursuivi au cours de l'année sa transformation à long terme commencée en 1988 conformément au mandat plus large que le Parlement lui a conféré à ce moment-là. Il s'agit essentiellement de progresser en s'appuyant sur les fondations de la capitale pour transmettre les valeurs et les traditions canadiennes. Cette nouvelle orientation a également signifié de façon implicite la redéfinition graduelle et fondamentale du rôle de la Commission, de ses produits et même de la façon dont elle mène ses affaires.

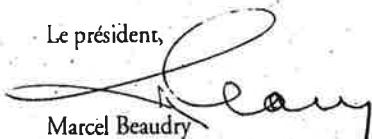
Nous avons entrepris l'année avec trois objectifs principaux. Nous voulions d'abord continuer d'aménager et de construire la capitale. Il fallait également offrir des programmes propres à rehausser son importance aux yeux des Canadiens et des Canadiennes. Finalement, dans le contexte particulier des années 1990, nous devions faire preuve de responsabilité financière et diminuer les coûts, améliorer l'efficience et générer le plus de recettes possible pour appuyer les programmes.

C'est le sceau du «partenariat» qui s'est imprimé le plus profondément sur toutes nos réalisations de l'année. Si, à la fin du siècle dernier, aux premières heures de l'aménagement de la capitale, l'organisme qui nous précédait était à toutes fins pratiques un pionnier de la région, la CCN n'est maintenant plus qu'une pièce sur l'échiquier politique de 1994. Il est clair que, pour être efficace, la Commission doit harmoniser ses efforts à ceux de ses partenaires régionaux, tout comme elle doit obtenir le soutien d'un public éclairé. Les partenariats sont difficiles à établir et à maintenir, mais nous savons tous que leur valeur à long terme est énorme. Nous avons posé cette année, à la sueur de nos fronts, les assises de la collaboration de l'avenir.

Nous avons également obtenu encore plus de succès à rehausser l'image de la capitale, atteignant des succès inespérés à cet égard. Les sondages révèlent en effet que de plus en plus de citoyens et de citoyennes commencent à considérer la capitale non seulement comme une destination, mais également comme une source de fierté. Cette sensibilisation, combinée aux vigoureux partenariats et aux solides méthodes d'affaires que nous avons instaurés, nous permet finalement de faire jouer à la capitale son vrai rôle, qui consiste à montrer aux habitants de notre pays ce qu'est vraiment le Canada.

C'est avec respect que je vous transmets le présent rapport au nom des commissaires et des employés de la Commission de la Capitale nationale.

Le président,



Marcel Beaudry

## *Table des matières*

### *Partie I : Revue de la Commission de la Capitale nationale, 1993-1994*

1. COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE .....	3
Une capitale qui soit une source de fierté pour tous les Canadiens et les Canadiennes	
Société d'État	
Mandat national	
Énoncé de mission	
Produits et services .....	3
La capitale symbolique – Une expérience nationale	
Structure et opérations .....	4
La Commission	
Comités corporatifs	
Comités consultatifs	
Comité exécutif de gestion	
Secteurs et directions	
2. PERSPECTIVE DE GESTION .....	5
Redéfinition du rôle de la capitale	
Environnement professionnel externe	
Objectifs généraux	
Faire preuve de leadership en matière de promotion de la fierté et de l'unité par l'entremise de la capitale	
Programmation et messages innovateurs	
Mise en œuvre d'une démarche d'affaires responsable	
Occasions et défis	
Intégrer les efforts à l'échelle nationale et régionale	
Préserver les biens de la CCN avec des ressources limitées	

### **3. REVUE DE L'EXERCICE**

#### *Objectif stratégique n° 1*

Contribuer à la fierté et à l'unité nationales par l'entremise de la capitale ..... 6

    Valoriser la fierté

        Un public plus grand, sur les lieux et à la télévision

        La capitale, une destination pour les Canadiens et les Canadiennes

        Viser les jeunes

        Partenariats stratégiques

#### *Objectif stratégique n° 2*

Poursuivre les grandes études d'aménagement des terrains fédéraux

de la région de la capitale nationale..... 7

    Initiatives conjointes d'aménagement

        Une vision régionale commune

        Rationalisation de la propriété et du contrôle des terrains de la CCN

        La future Ceinture de verdure

        Pôles d'emploi fédéraux

        La nouvelle vie des plaines LeBreton

#### *Objectif stratégique n° 3*

Produire des revenus, réduire les coûts et améliorer

l'efficience opérationnelle ..... 8

    Simplification du milieu de travail

    Revenus de la vente des terrains

    Développement durable

    Production de revenus

    Partenaires régionaux

    Réduction des coûts d'exploitation et des dépenses en capital

### *Partie II : Revue financière de la Commission de la Capitale nationale, 1993-1994*

Examen du rendement de la Commission de la Capitale nationale..... 13

Responsabilité de la direction en matière d'états financiers ..... 14

Rapport du vérificateur ..... 15

#### États financiers

    Bilan ..... 16

    État des résultats ..... 17

    État de l'avoir ..... 18

    État de l'évolution des ressources de trésorerie ..... 19

    Notes afférentes aux états financiers ..... 20

Informations financières supplémentaires : Inventaire des terrains et immeubles..... 25

### *Annexe*

La Commission, Commission de la Capitale nationale

Au 31 mars 1994 ..... 29

*Partie I*

*Revue de la Commission de  
la Capitale nationale*

*1993-1994*

## 1. Commission de la Capitale nationale

### Une capitale qui soit une source de fierté pour tous les Canadiens et les Canadiennes

Près d'un siècle s'est écoulé depuis que le gouvernement d'un très jeune Canada a saisi la nécessité de se doter d'une capitale dont les édifices, les monuments et les espaces verts seraient empreints de la dignité et de la beauté indispensables à un nouveau pays en pleine croissance. Établie en 1899, la Commission d'amélioration d'Ottawa est devenue en 1958 la Commission de la Capitale nationale. Ces deux organismes ont eu pour rôle de créer une capitale qui constituerait une source de fierté pour les Canadiens et les Canadiennes.

#### Société d'État

À titre de société d'État fédérale, la CCN est une entité juridique indépendante chargée par le Parlement de poursuivre certains objectifs d'ordre public au nom des Canadiens et des Canadiennes. Bien que la CCN fonctionne plus comme une société privée que comme un ministère, elle doit rendre compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. Elle constitue en outre une société d'État inspirée par la politique du gouvernement fédéral dans l'incorporation de la philosophie de gestion fédérale à la planification de chacun de ses exercices financiers (du 1<sup>er</sup> avril au 31 mars). Il ressort en particulier que la nécessité de recourir à des consultations publiques et de faire des évaluations environnementales est également intégrée au plan de base, au même titre que le fonctionnement en partenariat. La CCN adhère également à fond aux principes de gestion des ressources humaines élaborés par le gouvernement fédéral afin d'aider les employés à s'adapter à l'évolution des conditions d'emploi dans les années 1990.

#### Mandat national

Le Parlement a créé en 1958 la Commission de la Capitale nationale par l'entremise de la *Loi sur la capitale nationale* qui, dans sa version modifiée et élargie en 1988, tient maintenant la CCN responsable de ce qui suit :

- établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et concourir à la réalisation de ces trois buts, afin de doter le siège du gouvernement d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale;
- organiser, parrainer et promouvoir dans la région de la capitale nationale des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturels et social, en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles du Canada, ainsi que du patrimoine des Canadiens;
- coordonner les politiques et les programmes du gouvernement du Canada concernant l'organisation, le parrainage ou la promotion par les ministères des activités liées à la région de la capitale nationale.

#### Énoncé de mission

L'énoncé de mission de la CCN reflète son mandat, qui est le suivant :

- communiquer le Canada aux Canadiens par l'entremise de la capitale;
- faire de la capitale un lieu de rencontre pour les Canadiens et les Canadiennes;
- sauvegarder et conserver les trésors nationaux dans la capitale.

#### PRODUITS ET SERVICES

#### La capitale symbolique – Une expérience nationale

Bien que les produits et les services de la CCN embrassent une impressionnante gamme professionnelle, ils sont néanmoins liés par l'unique objectif de créer une capitale qui signifie beaucoup. Tel est notre mandat, autant au niveau des programmes publics et de l'interprétation qu'en ce qui concerne la construction et la maintenance. Toutes nos activités sont unifiées par leurs diverses contributions au mandat. Voici quelques exemples des diverses activités de la CCN : la programmation pour la fête du Canada, Bal de Neige, le spectacle son et lumière sur la colline du Parlement et Cultures Canada, la préservation du patrimoine, la création de monuments nationaux, l'entretien des promenades et l'aménagement du paysage, la préservation de la nature et la gestion des biens immobiliers, notamment l'entretien des résidences officielles. La CCN appuie également des initiatives, notamment des conférences nationales, des programmes télévisés et des projets de marketing touristique, qui rehaussent l'importance de la capitale aux yeux des Canadiens et des Canadiennes et les convainquent de venir la découvrir en sachant qu'ils y seront bien accueillis et bien guidés. La CCN participe encore aux grandes initiatives d'aménagement des terrains en collaboration avec les autres paliers de gouvernement, et c'est dans la perspective d'une «capitale» qu'elle aménage, gère et protège les terrains publics de la capitale et de sa région.

## STRUCTURE ET OPÉRATIONS

### La Commission

À titre de société d'État, la CCN est dirigée par une commission (essentiellement un conseil d'administration) dont le président, le vice-président et les 18 autres membres proviennent d'un bout à l'autre du Canada et sont nommés par décret. La Commission doit comprendre un représentant de chacune des provinces et divers représentants de la région de la capitale nationale, à savoir deux d'Ottawa, un de Hull, au moins un d'une municipalité locale de l'Ontario autre qu'Ottawa et un d'une municipalité locale du Québec autre que Hull. Les autres membres, incluant le président et le vice-président, sont des membres extraordinaires. (Voir la liste des membres actuels à la page 29.) La Commission est responsable de la planification de l'orientation globale de la CCN. Elle gère et préserve ses ressources, surveille le rendement, l'évalue et en fait rapport. Elle oriente également certaines questions opérationnelles.

### Comités corporatifs

Par l'entremise de son règlement administratif, la Commission délègue certains de ses pouvoirs à des sous-comités, tous formés de membres choisis de la Commission.

**Comité exécutif** Il guide la CCN relativement aux questions et aux stratégies de la Commission, approuve les projets et les transactions et revoit le Plan d'ensemble de la Commission, ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations, ses états financiers et son rapport annuel.

**Comité corporatif de vérification et d'évaluation** Il revoit les activités de vérification et d'évaluation, incluant les états financiers de la CCN ainsi que les rapports financiers annuels et les examens spéciaux du Vérificateur général. Il approuve en outre les calendriers, les plans et les rapports des activités de vérification interne et d'évaluation de programmes.

### Comité d'examen des traitements

Il revoit le rendement et la rémunération du président et du vice-président exécutif et directeur général de la CCN.

### Comités consultatifs

La CCN retire une perspective nationale et une dimension professionnelle de divers comités consultatifs, dont les membres sont des experts canadiens reconnus des milieux professionnels, du monde de l'enseignement et de celui des affaires qui sont nommés par la Commission. Les comités consultatifs font des recommandations à la Commission et fournissent une aide technique au personnel de la CCN et aux autres organismes fédéraux de la capitale.

**Comité consultatif du marketing et de la programmation** Il fournit des conseils relatifs à la programmation culturelle, au marketing, aux commandites, aux partenariats et aux communications.

**Comité consultatif de l'urbanisme et de la gestion immobilière** Il fournit des conseils sur l'utilisation, la mise en valeur et la gestion des terrains publics de la région de la capitale nationale.

**Comité consultatif du design** Il fournit des conseils relatifs aux projets de design des terrains fédéraux de la région de la capitale nationale, notamment en ce qui concerne l'architecture, l'architecture paysagiste, les travaux publics, les bannières, les affiches et les statues.

### Comité exécutif de gestion

Le président, le vice-président exécutif et directeur général et les autres cadres supérieurs se rencontrent régulièrement afin de revoir les grandes questions relatives au fonctionnement quotidien et à l'administration de la CCN.

### Secteurs et directions

La CCN est organisée en trois secteurs et cinq directions : 1) l'aménagement de la capitale (Direction de l'aménagement de la capitale); 2) la promotion et l'animation de la région de la capitale (Direction de la programmation nationale et Direction du marketing et des communications); 3) la gestion et la mise en valeur de l'immobilier (Direction de la gestion des terrains et de l'environnement et Direction de l'immobilier et de sa mise en valeur). Il existe aussi un quatrième secteur, la Direction d'ensemble, qui regroupe l'Exécutif ainsi que divers groupes qui s'occupent des exigences financières et administratives, des ressources humaines, de la gestion de l'information, de la vérification et des obligations juridiques de la CCN.

## **2. Perspective de gestion**

### **Redéfinition du rôle de la capitale**

La mise en valeur d'une capitale qui signifie quelque chose est une entreprise à long terme. La CCN et ses partenaires ont beaucoup accompli depuis une quarantaine d'années, particulièrement à l'égard de la mise en œuvre du Plan Gréber et de l'élaboration d'un plan d'utilisation des terrains fédéraux. Il reste toutefois encore beaucoup à faire, particulièrement en ce qui concerne l'exécution du mandat renouvelé de 1988.

La CCN s'est néanmoins vivement engagée dans une nouvelle direction depuis quelques années et a considérablement transformé la capitale en centre de célébration nationale (fête du Canada et Bal de Neige), en point d'échange national (Commission des étudiants, ambassadeurs-jeunesse de la capitale, Ateliers sur les villes capitales canadiennes) et en miroir de la culture nationale (Cultures Canada). Le boulevard de la Confédération est particulièrement mis en valeur en association avec une gamme de partenaires pour en faire une vitrine des grands symboles et institutions nationaux. La CCN a également aménagé une grande partie de l'infrastructure nécessaire pour que les Canadiens et les Canadiennes s'y sentent chez eux. Le Centre d'information de la capitale du Canada a accueilli 130 000 personnes en 1993 et l'Infotente, 170 000.

### **Environnement professionnel externe**

Le Canada des années 1990 constitue de bien des façons un nouveau pays et une grande partie des changements, comme la montée du régionalisme, le multiculturalisme et la diminution des activités économiques, affectent inévitablement un certain nombre des programmes de la CCN. L'immigration a par exemple

instauré au Canada une culture cosmopolite que la capitale doit maintenant refléter par des symboles contemporains. Les restrictions budgétaires et la transformation des programmes sociaux canadiens affectent également à la fois la façon dont les gouvernements fonctionnent et le mode de vie des Canadiens et des Canadiennes. La CCN doit donc s'ajuster à ces nouvelles réalités.

La CCN doit également composer avec une diminution de ses crédits parlementaires (une diminution de son pouvoir d'achat de 40 p. 100 depuis 1984, en tenant compte des effets de l'inflation) au moment même où la conjoncture économique attaque ses revenus. L'organisme se tourne donc de plus en plus vers d'autres paliers de gouvernement et le secteur privé, assumant elle-même un rôle de chef de file et de coordonnateur et les invitant à participer à l'entretien des biens de la capitale et à l'exécution des programmes. Cette démarche a été particulièrement fructueuse pour des événements spéciaux comme la fête du Canada, Cultures Canada et Bal de Neige. La planification de l'utilisation des terrains et la cartographie, de même que la réhabilitation et l'entretien des biens sont cependant de plus en plus entreprises en partenariat avec d'autres paliers de gouvernement.

### **Objectifs généraux**

**Faire preuve de leadership en matière de promotion de la fierté et de l'unité par l'entremise de la capitale** En tant que seul organisme fédéral doté de la mission particulière de promouvoir la fierté et l'unité par l'entremise de la capitale, la CCN est bien placée pour collaborer avec les ministères et le secteur privé afin d'exécuter son mandat.

**Programmation et messages innovateurs** La CCN désire encourager les Canadiens et les Canadiennes à «faire le pèlerinage» dans la région de la capitale nationale. Elle veut qu'ils y trouvent une programmation qui les

rendra fiers de leur appartenance et qu'ils puissent y obtenir des services grâce auxquels ils s'y sentiront chez eux. La CCN pense également à ceux et à celles qui ne peuvent venir dans la capitale et les rejoignent au moyen de la télévision, d'expositions, de conférences et de programmes scolaires qui font participer tout le monde à la vie et à la signification de la capitale.

### **Mise en œuvre d'une démarche d'affaires responsable**

**d'affaires responsable** La CCN réagit aux changements de son milieu d'opération en adoptant des principes d'affaires reconnus en matière de coût-efficacité et de production optimale de recettes. Elle applique ces principes en mettant en œuvre des initiatives de réduction des coûts, en déterminant les priorités clés et en élaborant des partenariats. Bien gérer nos affaires signifie en particulier qu'il faut être animé d'un esprit d'entreprise qui nous permettra de trouver des moyens d'utiliser les biens de la CCN de façon à générer des recettes destinées à appuyer les programmes.

### **Occasions et défis**

**Intégrer les efforts à l'échelle nationale et régionale** Nous avons pour défi majeur de faire en sorte que les programmes de la CCN répondent aux besoins que les Canadiens et les Canadiennes ont exprimés dans les sondages et les enquêtes. Mais nous devons également tenir compte des priorités gouvernementales et de la planification régionale. La CCN relèvera ce défi en continuant d'utiliser ses biens pour mettre en valeur l'aspect culturel et pour exprimer la dimension symbolique de la capitale et de sa région. En veillant à ce que ses biens servent les Canadiens et les Canadiennes avec pertinence, la CCN consultera les administrations régionales et les membres de la famille fédérale.

**Préserver les biens de la CCN avec des ressources limitées** La CCN garde beaucoup de biens précieux, mais dans bien des cas elle ne possède plus les ressources nécessaires pour les entretenir.

Le Conseil du Trésor l'a autorisée en 1990 et 1991 à utiliser pendant une courte période les recettes produites par l'aliénation des terrains qui n'étaient pas directement liés à la réalisation du mandat de la CCN, qui consiste à financer la réhabilitation. Les recettes prévues ne se sont toutefois pas matérialisées en raison de la faiblesse du marché foncier en 1993-1994, et par conséquent, la CCN fait face à un déficit constant en fonds destinés à la réhabilitation urgente, conformément aux priorités du Plan pluriannuel de construction de la capitale. Comme l'indique le Plan d'ensemble de 1994-1995, la CCN a l'intention de relever ce défi en identifiant les besoins de réhabilitation liés directement à l'hygiène et à la sécurité ou essentiels à l'exercice de son mandat.

### *3. Revue de l'exercice*

#### OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 1

##### **Contribuer à la fierté et à l'unité nationales par l'entremise de la capitale**

La CCN s'efforce d'utiliser la capitale, particulièrement le boulevard de la Confédération, comme un plateau d'exposition des réalisations canadiennes. Elle cherche également à valoriser la capitale à titre de lieu de rencontre des Canadiens et des Canadiennes. Pour y réussir, la Commission doit renforcer ses partenariats à l'intérieur et à l'extérieur de la région. Elle doit réaliser les objectifs de rendement suivants entre 1993 et 1997 :

- accroître le niveau de sensibilisation à la capitale et son niveau d'appréciation de 2 p. 100 (selon les chiffres des sondages nationaux périodiques);
- accroître la proportion de ses téléspectateurs de 10 p. 100;
- accroître de 5 p. 100 le nombre de ses «supporteurs» nationaux (ceux et celles qui appuient les activités de la CCN d'un bout à l'autre du pays);
- en utilisant 1993 comme année repère, accroître l'ensemble de la participation aux événements et aux programmes publics de la CCN;
- accroître la proportion de visiteurs de l'extérieur de la région à l'occasion de Bal de Neige;
- maintenir le rapport visiteurs/résidants obtenu en 1992 en ce qui concerne Cultures Canada;
- accroître le nombre de partenaires du secteur privé qui participent aux événements de la CCN à titre de commanditaires et de co-organisateurs.

**Valoriser la fierté** La CCN s'efforce d'inspirer la fierté des trois façons suivantes : 1) en créant et en maintenant une capitale qui signifie quelque chose; 2) en offrant une programmation pertinente; 3) en faisant du marketing à l'échelle nationale. La «fierté» constitue

une valeur intangible qui est difficile à mesurer. Toutefois, à l'occasion d'un sondage de 1993 qui demandait aux Canadiens et aux Canadiennes leurs réactions à la fête du Canada, 70 p. 100 des personnes interrogées ont dit que le programme inspire le patriotisme. Cultures Canada a engendré une réponse semblable (81 p. 100), tout comme Bal de Neige (91 p. 100).

**Un public plus grand, sur les lieux et à la télévision** Les efforts améliorés de commercialisation et d'ajustement de la programmation afin de plaire aux familles et aux jeunes ont donné lieu à des augmentations mesurables de la participation, de l'intérêt et de la réponse aux programmes de la CCN, particulièrement chez les personnes en visite dans la capitale. Par exemple, la proportion de téléspectateurs à l'occasion de la fête du Canada a augmenté à l'échelle nationale de 23 p. 100 depuis 1991 (un chiffre très prometteur à la lumière des cibles de rendement de 10 p. 100 de 1993 à 1997); 36 p. 100 des personnes interrogées en 1993 avaient vu une forme ou une autre d'émission liée aux festivités, soit l'émission télévisée de la colline du Parlement, soit divers reportages.

Fête du Canada	1993
Participation	339 000
Personnes en visite dans la RCN	9 p. 100
Téléspectateurs	1 817 000
 Cultures Canada	 1993
Participation (particuliers)	83 000
Personnes en visite dans la RCN	12 p. 100
 Bal de Neige 1991	 1991 1994
Participation	586 000 633 000
Personnes en visite dans la RCN	27 p. 100 29 p. 100

**La capitale, une destination pour les Canadiens et les Canadiennes** Nos services de marketing ont commencé à produire des messages intégrés sur les biens et les activités de la capitale qui ont été diffusés grâce à des partenariats efficaces avec, par exemple, l'Association touristique de l'Outaouais et l'Administration du Tourisme et des Congrès d'Ottawa. La campagne publicitaire hivernale de 1993-1994 a été particulièrement

heureuse, en ce sens qu'elle a accru, au Québec et en Ontario, le niveau de sensibilisation à la capitale de 5 p. 100 avant la campagne à 30 p. 100 après. Il est intéressant de constater que, si les marchés des voyages connaissent en général depuis quelque temps un déclin causé par la récession, la capitale a actuellement gagné de l'importance à titre de destination hivernale, qui se traduit par une augmentation de 36,7 p. 100 des visites par rapport à 1990. L'effet des efforts de marketing et de promotion s'est également mesuré par une hausse de 106 p. 100 du nombre de demandes de renseignements hivernales (de novembre à mars) sur la ligne d'information 1 800 de la CCN qui est réservée aux appels de l'extérieur de la région. Pour la première fois, en janvier 1994, le nombre d'appels de l'extérieur de la région a dépassé celui des demandes de renseignements locales (2 000 de plus).

**Viser les jeunes** Une série de programmes éducatifs permanents et quelques nouveaux programmes ont présenté le message de la capitale à un public spécial de jeunes. Ces programmes incluaient le parrainage d'une conférence nationale des jeunes intitulée la Commission des étudiants (en collaboration avec TG Magazine, 200 étudiants et étudiantes d'un bout à l'autre du Canada sont venus dans la capitale); le Défi canadien de l'affiche «Hiver en fête» à l'intention des plus jeunes (4 800 inscriptions); l'avènement des ambassadeurs-jeunesse de la capitale (2 500 jeunes); Patriotisme vécu (en collaboration avec les clubs Rotary du Canada, 242 étudiants et étudiantes); et l'activité «À vous de juger», qui reconstitue des grands procès canadiens, à laquelle 3 107 étudiants ont participé en 1993. L'aspect important des programmes comme la Commission des étudiants et Ambassade-jeunesse de la capitale est leur effet multiplicateur national. La Commission des étudiants a, par exemple, donné lieu à la parution d'articles d'une circulation totale de plus de 10 millions d'un bout à l'autre du pays depuis sa création en 1991.

Des événements organisés dans la capitale, tel Bal de Neige, ont été mis en valeur avec succès à titre d'événements familiaux. En fait, 97 p. 100 des personnes qui ont répondu au sondage de 1994 sur Bal de Neige reconnaissent fortement qu'il s'agit d'un bon événement pour les familles et les enfants.

**Partenariats stratégiques** Les rapports de la CCN avec ses partenaires régionaux sont de plus en plus importants, au moment où la Commission se transforme de producteur d'événements en régisseur. De nombreux partenariats ont été élaborés. La fête du Canada, qui comptait 27 partenaires en 1993 par rapport à 11 l'année précédente, a acquis un nouveau grand commanditaire sous la forme de CBC-Radio Canada, qui a co-produit l'émission télévisée en soirée de la colline du Parlement. Bal de Neige, avec un nouveau format de trois fins de semaine en 1994 et un tout nouveau spectacle d'ouverture offert par des artistes nationaux, a pu garder 14 partenaires malgré le fait que ceux-ci sont maintenant obligés de contribuer financièrement au marketing global de l'événement. Grâce à la participation soutenue de nos partenaires, l'événement a pu conserver le même cachet en dépit d'une diminution de la contribution de la CCN (de 2,2 millions de dollars en 1993, incluant les recettes de commandite, à 1,95 million de dollars en 1994).

## OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 2

### Poursuivre les grandes études d'aménagement des terrains fédéraux de la région de la capitale nationale

La CCN est en train de revoir le plan existant d'utilisation des terrains fédéraux pour veiller à ce que les lignes directrices demeurent valides et que les limites des terrains détenus ou contrôlés par la CCN soient conformes au mandat révisé. Les initiatives d'aménagement exécutées en collaboration avec d'autres paliers de gouvernement sont axées sur le développement des aspects suivants :

- 1) un plan directeur concernant la Ceinture de verdure, afin d'orienter la gestion pour les 30 prochaines années;
- 2) une étude de la stratégie nodale pour la capitale, afin de rationaliser le développement des pôles d'emploi fédéraux;
- 3) un plan de développement du secteur central ouest (plaines LeBreton). La CCN a établi les cibles de rendement suivantes pour 1993-1994 :

- terminer, pour la fin de 1994, une revue de l'utilisation et de la propriété des terrains fédéraux qui servirait de base à un document révisé sur l'utilisation des terrains (un plan de la capitale du Canada que l'on prévoit achever en 1996);
- préparer le projet de plan directeur concernant la Ceinture de verdure en vue de la tenue de consultations publiques à la fin de 1993;
- poursuivre l'étude de la stratégie nodale pour la capitale (qui doit être terminée en 1997);
- terminer la phase de planification du projet des plaines LeBreton en vue de son approbation provisoire en 1993 et de l'approbation réelle du projet en 1994.

### Initiatives conjointes d'aménagement

Le Plan d'ensemble de 1993-1994 reconnaît la nécessité de rajuster le processus d'aménagement afin d'aligner de façon productive les activités de la

CCN sur celles de ses partenaires régionaux et municipaux. Le processus d'harmonisation a entraîné un certain remaniement du calendrier d'aménagement de la CCN. Au cours de l'année, la CCN a vu un certain nombre de ses initiatives d'aménagement reportées afin de susciter la participation de ses partenaires et de tenir des consultations publiques. La CCN considère toujours que l'harmonisation régionale est essentielle et qu'elle s'avérera bénéfique à long terme.

**Une vision régionale commune** En 1993-1994, la CCN a commencé à travailler avec ses partenaires régionaux afin de créer une «vision régionale commune» pour la capitale du Canada, établissant ainsi la base de la collaboration à venir. Maintenant, bien appuyée par diverses ententes de principe, la CCN est prête à procéder, en consultation avec ses partenaires, à la révision, d'ici 1996, du plan existant d'utilisation des terrains fédéraux.

#### Rationalisation de la propriété et du contrôle des terrains de la CCN

Il fallait d'abord déterminer :

- 1) les terrains actuellement détenus ou contrôlés par la CCN qui ne contribuent pas à la réalisation du mandat;
- 2) les terrains situés actuellement à l'extérieur des limites de la CCN qui pourraient concourir de façon importante à l'atteinte des objectifs de la Commission. Une révision complète a été remise à plus tard, dans le contexte de l'élaboration d'un nouveau plan d'utilisation des terrains fédéraux (1996).

#### La future Ceinture de verdure

Un projet de plan directeur de la Ceinture de verdure a été élaboré pour la tenue de consultations publiques. Le plan définitif doit être prêt en 1995.

#### Pôles d'emploi fédéraux

On a mis l'accent sur la préparation de plans de secteurs pour quatre pôles prioritaires. Deux de ces plans (Confederation Heights, parc industriel

d'Aylmer) sont maintenant terminés, et les deux autres (parc Tunney, centre-ville de Gatineau) sont presque achevés. Dans chaque cas, le processus d'approbation sera amorcé auprès des administrations municipales, amenant ainsi l'aménagement ou la vente de terrains fédéraux à court et à moyen terme.

#### La nouvelle vie des plaines LeBreton

Nous sommes en train de mettre au point un plan de supervision des activités de développement qu'entreprendrait le secteur privé pour transformer les plaines en un quartier vital du centre-ville doté d'un mélange dynamique de petits commerces, de secteurs résidentiels et d'espaces verts. La mise en œuvre du plan dépend d'un échange complexe de terrains entre la Ville d'Ottawa, la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton et la CCN. Les négociations ont été menées à terme avec succès, mais la demande d'autorisation du Conseil du Trésor et les modifications aux schémas d'aménagement de la Ville d'Ottawa et de la Municipalité régionale d'Ottawa-Carleton ont été retardées en attendant l'exécution des ententes de transfert des terrains.

#### OBJECTIF STRATÉGIQUE N° 3

##### Produire des revenus, réduire les coûts et améliorer l'efficience opérationnelle

En 1993-1994, la CCN a cherché à réduire ses coûts d'exploitation et à maximiser les profits générés par ses biens. Elle voulait en outre introduire des cibles de rendement de portefeuille à l'égard de ses biens immobiliers, déterminer de nouvelles sources de revenus et optimiser ses sources actuelles en passant des marchés de gestion de ses propriétés moyennant le versement de droits, en aliénant des immeubles et en louant des terrains à long terme. La Commission a établi les cibles de rendement suivantes pour 1993-1994 :

- augmenter les revenus d'un million de dollars par rapport à 1992-1993;
- atteindre un objectif de 25 millions de dollars en revenus générés par la vente de terrains;
- transférer à d'autres organismes publics, pour avril 1993, la responsabilité de l'entretien et de la réhabilitation des propriétés non conformes à son mandat;
- diminuer les frais généraux d'un million de dollars.

#### Simplification du milieu de travail

La CCN s'efforce, à l'interne et à l'externe, de transformer ses opérations en modèle d'entreprise axée sur le client. Elle cherche en d'autres mots à réduire autant que possible les frais généraux et la paperasserie. Deux comités consultatifs fusionnés à cette fin forment maintenant le Comité consultatif de l'urbanisme et de la gestion immobilière. Le nombre des membres des comités consultatifs a également été réduit de 44 à 31 et le nombre de rencontres de tous les comités est passé de 31 à 25 par année. La réduction des effectifs a diminué quant à elle la proportion des fonds alloués aux services corporatifs. La Direction des ressources humaines est en train d'adopter le modèle du guichet unique et celle des Finances et de l'administration fusionne avec la Direction des ressources d'information.

La première partie d'un programme de perfectionnement du personnel d'une durée de trois ans a été exécutée afin d'aider particulièrement les employés à s'adapter aux changements de la structure et de la culture d'entreprise et des méthodes d'exploitation. L'évolution de la technologie moderne a notamment permis la liaison des systèmes d'information sur les finances et sur les biens immobiliers, l'élaboration d'un système d'information géographique et l'expansion du courrier électronique et de la messagerie vocale.

#### Revenus de la vente des terrains

Les biens de la CCN qui n'ont pas de fonction liée à la capitale ont été déterminés aux fins du dessaisissement. Cependant, les autres paliers de gouvernement, qui forment le principal marché de la CCN, sont également aux prises avec des contraintes budgétaires et, dans la plupart des cas, ne sont pas en mesure d'accepter des transferts de propriété. Des terrains d'une valeur de seulement 4,6 millions de dollars ont été vendus en 1993-1994. La stratégie de la Commission qui consiste à utiliser les revenus de la vente des terrains pour financer ses besoins de réhabilitation doit par conséquent être revue. À la lumière des contraintes qui affecteront chaque palier de gouvernement dans un avenir prévisible, les projets de développement en coentreprise avec le secteur privé offrent probablement la meilleure façon de gérer efficacement les biens. En outre, avec le temps, il sera possible d'améliorer les ventes de terrains en modifiant le zonage de façon à maximiser les prix.

**Développement durable** La CCN a respecté toutes les exigences des lois fédérales en matière d'environnement et de conservation du patrimoine. Le programme de conservation du patrimoine de la Commission (incluant, par exemple, les travaux archéologiques du site préhistorique du lac Leamy, le soutien des efforts des bénévoles du jardin historique de Maplelawn et la direction de l'organisation d'un atelier sur les «paysages culturels») a reçu beaucoup

d'attention favorable de la part des médias. En terme d'écologie, la CCN a mis en œuvre des pratiques environnementales comme le compostage, le recyclage et la naturalisation des promenades et des parcs. Une stratégie de gestion organique du gazon a été élaborée sans toutefois être mise en œuvre en raison de l'insuffisance des ressources.

**Production de revenus** Les initiatives de production de revenus doivent être appliquées de façon soigneuse et ponctuelle afin de veiller à ce qu'elles soient efficaces et n'entrent pas en conflit avec d'autres objectifs de la Commission. La CCN a toutefois mis en œuvre les trois nouvelles initiatives suivantes en 1993-1994 : 1) elle a imposé des frais d'utilisation au parc Hog's Back; 2) Vélo-dimanche a été parrainé; 3) elle a imposé des droits d'entrée aux spectacles de Cultures Canada qui se sont tenus à l'Astrolabe de la CCN. Dans d'autres secteurs, la Commission a modifié son programme de frais d'utilisation en ajoutant de nouveaux points de collecte (par exemple sur le canal Rideau et dans le parc de la Gatineau). Malgré ces efforts, le total des revenus d'exploitation a continué de diminuer (de 11,5 p. 100 ou 2,3 millions de dollars par rapport à 1991-1992), tout comme les crédits parlementaires (de 0,4 p. 100 ou 0,4 million de dollars au cours de la même période). Voici l'évolution de la structure des revenus au cours des trois dernières années :

	1991-1992	1992-1993	1993-1994
Opérations de location et servitudes	12,67 M\$	12,39 M\$	12,05 M\$
Revenus des frais d'utilisation, des souvenirs, des commandites, des frais de service, etc.	5,61 M\$	5,32 M\$	4,81 M\$

#### Partenaires et commanditaires

**régionaux** En 1993-1994, la CCN a élaboré une politique et une stratégie de partenariat fondées sur les principes de l'ouverture et du compromis. Nous avons accompli des progrès au niveau de la création d'un esprit spécial et de

l'établissement d'un cadre de collaboration efficace. En termes de commanditaires, un certain nombre de nouveaux partenariats prometteurs ont été établis, par exemple relativement à la patinoire du canal Rideau et au Grand Frisson de Bal de Neige. Les recettes générées par les événements étaient également intéressantes par rapport aux objectifs.

	Objectif	Revenu net
Fête du Canada	140 000 \$	150 000 \$
Lumières de Noël	s/o	45 000 \$
Bal de Neige	250 000 \$	326 000 \$

**Réduction des coûts d'exploitation et des dépenses en capital** L'optimisation des ressources internes en personnel a permis à la CCN de réduire le nombre, le champ et la valeur des contrats de service professionnel. Par exemple, en construction, des économies de 400 000 \$ ont été réalisées au titre des dépenses en capital et nous avons réduit les coûts d'exploitation du canal Rideau de 20 p. 100. Nous avons pu éviter de verser une somme de 200 000 \$ en frais d'indemnisation des accidents du travail en mettant sur pied un programme d'aménagement qui offrait de l'emploi modifié aux travailleurs accidentés et en contestant le bien-fondé des demandes d'indemnisation. En outre, on a eu recours aux bénévoles sur une grande échelle afin d'offrir des services pour lesquels la CCN a consacré peu ou pas de ressources (1 040 personnes ont contribué 12 188,7 heures, par rapport à 10 705 heures fournies par 626 personnes en 1992-1993, excluant les bénévoles du 125<sup>e</sup> anniversaire).

*Partie II*

*Revue financière de la  
Commission de la Capitale  
nationale*

*1993-1994*

## *Examen du rendement de la Commission de la Capitale nationale*

pour l'exercice terminé le 31 mars 1994

### **Revenus**

Les revenus découlant des loyers et des servitudes se sont chiffrés à 12 millions de dollars, ce qui représente une diminution de 0,3 million de dollars, soit de 3 p. 100 par rapport à l'année dernière.

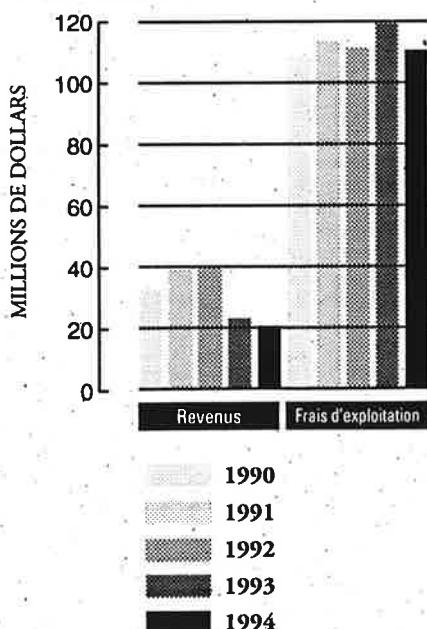
Dans le cadre du programme de rationalisation des biens du gouvernement fédéral, la Commission a vendu des biens pour la somme de 4,6 millions de dollars, réalisant ainsi un gain net sur l'aliénation de 3,8 millions de dollars.

Les intérêts et autres revenus, qui se sont chiffrés à 5,7 millions de dollars, soit 1 million de dollars de moins que l'année précédente, sont le résultat des conditions actuelles de l'économie et du marché.

### **Crédits parlementaires**

Les crédits parlementaires ont totalisé 89,5 millions de dollars. De ce montant, 76,8 millions de dollars ont été imputés au résultat, et 12,7 millions de dollars à l'avoir.

### **COMPARAISON DES RÉSULTATS FINANCIERS**



### **Dépenses**

Les dépenses totales se sont élevées à 111,3 millions de dollars. Les salaires et les avantages sociaux des employés (51,9 millions de dollars), les biens et services (29 millions de dollars) et l'amortissement (13,6 millions de dollars) représentent les principaux postes de dépenses.

Les contributions aux projets parrainés par d'autres organismes ou paliers de gouvernement se sont élevées à 3,7 millions de dollars. La principale contribution au cours de l'exercice a été de 3,3 millions de dollars pour la construction d'un vaste réseau routier dans la partie québécoise de la région de la capitale nationale.

Les dépenses de subventions tenant lieu d'impôts fonciers ont totalisé 13 millions de dollars. Ces dépenses se répartissent comme suit :

	1994	1993
(en millions de dollars)		
Ville d'Ottawa	6,36 \$	5,54 \$
Ville de Gloucester	2,52	2,62
Ville de Nepean	1,84	2,01
Ville de Hull	1,18	1,20
Municipalité de Chelsea	0,36	0,38
Ville d'Aylmer	0,31	0,27
Autres	0,43	0,98

## *Responsabilité de la direction en matière d'états financiers*

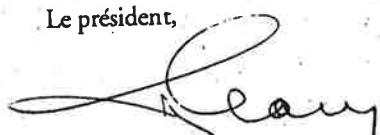
Les états financiers ci-joints de la Commission de la Capitale nationale sont la responsabilité de la direction et ont reçu l'approbation des membres de la Commission. Ils ont été préparés par la direction selon les principes comptables généralement reconnus et comprennent, s'il y a lieu, des estimations qu'a faites la direction au meilleur de son jugement.

La direction a établi et tient à jour des registres comptables, des contrôles financiers et de gestion et des systèmes d'information conçus pour garantir dans une mesure raisonnable que les biens de la Commission soient protégés et contrôlés, que les ressources soient gérées de façon économique et efficace en vue de la réalisation des objectifs de la Commission, et que les transactions soient conformes à la partie X de la *Loi sur l'administration financière* et aux règlements afférents, à la *Loi sur la capitale nationale* et aux règlements administratifs de la Commission. Des vérifications internes sont effectuées pour évaluer la valeur des systèmes d'information, du contrôle de la gestion et des pratiques connexes.

Le vérificateur externe de la Commission, soit le vérificateur général du Canada, a vérifié les états financiers et en a fait rapport à la Commission, au ministre du Patrimoine canadien.

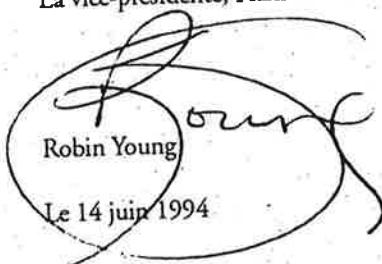
Les membres de la Commission s'acquittent de leurs responsabilités à l'égard des états financiers principalement par l'entremise du Comité de vérification et d'évaluation où ils sont les seuls à siéger. Ce comité rencontre périodiquement la direction et les vérificateurs internes et externes pour discuter des résultats des vérifications en ce qui a trait à la suffisance des contrôles comptables internes, pour examiner les questions de rapports financiers et en discuter. Les vérificateurs externes et internes ont accès sans restrictions au Comité de vérification et d'évaluation de la Commission, en présence ou non de la direction.

Le président,



Marcel Beaudry

La vice-présidente, Planification stratégique et gestion de l'information,



Robin Young

Le 14 juin 1994

## *Rapport du vérificateur*

Au ministre désigné du Patrimoine canadien

J'ai vérifié le bilan de la Commission de la Capitale nationale au 31 mars 1994 et les états des résultats, de l'avoir et de l'évolution des ressources de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la Commission. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à l'absence d'inexactitudes importantes dans les états financiers. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers présentent fidèlement, à tous égards importants, la situation financière de la Commission au 31 mars 1994 ainsi que les résultats de son exploitation et l'évolution de ses ressources de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus. Conformément aux exigences de la *Loi sur l'administration financière*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations de la Commission dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous égards importants, conformément à la partie X de la *Loi sur l'administration financière* et ses règlements, à la *Loi sur la capitale nationale* et aux règlements administratifs de la Commission.

Le vérificateur général du Canada,



L. Denis Desautels, FCA

Ottawa, Canada  
Le 3 juin 1994

*Commission de la Capitale nationale*

*Bilan*

au 31 mars 1994

	<b>1994</b>	<b>1993</b>
(en milliers de dollars)		
<b>ACTIF</b>		
<b>À COURT TERME</b>		
Encaisse et dépôts à court terme (note 3)	19 929 \$	16 073 \$
Débiteurs		
Ministères et organismes fédéraux	1 931	3 882
Locataires et autres	3 275	2 630
Fournitures d'exploitation, petit outillage et stocks de pépinière	566	832
Frais payés d'avance	1 690	2 884
	27 391	26 301
<b>Encaisse dont l'utilisation est affectée (note 4)</b>	4 068	—
<b>Terrains, immeubles et matériel (note 5)</b>	338 392	336 219
	369 851 \$	362 520 \$
<b>PASSIF</b>		
<b>À COURT TERME</b>		
Créditeurs et passif couru	27 695 \$	24 739 \$
Retenues et dépôts des entrepreneurs et autres	1 020	819
	28 715	25 558
<b>À LONG TERME</b>		
Indemnités de cessation d'emploi accumulées	6 378	6 135
Expropriations foncières non réglées	694	676
Indemnité d'assurance reportée (note 4)	4 068	—
	11 140	6 811
<b>AVOIR DU CANADA</b>	329 996	330 151
	369 851 \$	362 520 \$

Principaux engagements et éventualités (notes 7 et 8)

Approuvé par la Commission:

Le président,

Marcel Beaudry

Le président,  
Comité corporatif de vérification  
et d'évaluation,

André J. C. Dupont

*Commission de la Capitale nationale*  
**Etat des résultats**  
pour l'exercice terminé le 31 mars 1994

	1994	1993
	(en milliers de dollars)	
<b>RÉVENUS</b>		
Opérations de location et servitudes	12 046 \$	12 388 \$
Intérêts	868	1 370
Gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel	3 881	4 924
Commanditaires (excluant les biens et les services en nature)	593	815
Frais d'accès aux usagers	966	660
Autres frais et recouvréments	3 249	3 840
Crédits parlementaires	76 818	83 242
	<b>98 421</b>	<b>107 239</b>
<b>FRAIS D'EXPLOITATION (note 6)</b>		
Planification de la région de la capitale du Canada	3 287	4 132
Promotion et animation de la région de la capitale	15 277	19 139
Gestion et développement des biens immobiliers	66 545	69 365
Services corporatifs	26 150	27 296
	<b>111 259</b>	<b>119 932</b>
<b>FRAIS D'EXPLOITATION NETS<sup>1</sup></b>	<b>(12 838)\$</b>	<b>(12 693)\$</b>
<b>1. ANALYSE DU FINANCEMENT DES FRAIS D'EXPLOITATION</b>		
	1994	1993
	(en milliers de dollars)	
<b>FRAIS D'EXPLOITATION NETS</b>	<b>(12 838) \$</b>	<b>(12 693) \$</b>
Amortissement (dépense ne nécessitant aucun financement)	13 646	13 617
Gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel	(3 881)	(4 924)
Transfert de l'aliénation de terrains (note 3. c) iii)	1 591	1 358
- Dépenses d'aliénation	416	453
- Intérêts	(210)	(203)
Report de l'exercice précédent (engagements)	(1 768)	624
<b>EXCÉDENT DES FRAIS D'EXPLOITATION SUR LE FINANCEMENT</b>	<b>(3 044) \$</b>	<b>(1 768) \$</b>

*Commission de la Capitale nationale*

*Etat de l'avoir*

pour l'exercice terminé le 31 mars 1994

	1994	1993
(en milliers de dollars)		
<b>SOLDE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	<b>330 151 \$</b>	<b>336 349 \$</b>
Frais d'exploitation nets	(12 838)	(12 693)
Crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration de terrains, d'immeubles et de matériel	12 683	6 495
<b>SOLDE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>329 996 \$</b>	<b>330 151 \$</b>

*Commission de la Capitale nationale*  
*État de l'évolution des ressources de trésorerie*  
pour l'exercice terminé le 31 mars 1994

	1994	1993
	(en milliers de dollars)	
<b>ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>		
Frais d'exploitation nets	(12 838) \$	(12 693) \$
Éléments hors caisse		
Amortissement	13 646	13 617
Gain net sur l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel	(3 881)	(4 924)
Variation nette des postes hors caisse du fonds de roulement concernant l'exploitation	5 923	8 527
Variation nette de l'encaisse à utilisation affectée et du passif à long terme	261	243
	<b>3 111</b>	<b>4 770</b>
<b>ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</b>		
Acquisition et amélioration de terrains, d'immeubles et de matériel	(16 496)	(16 595)
<b>ACTIVITÉS DE FINANCEMENT</b>		
Crédits parlementaires pour l'acquisition et l'amélioration de terrains, d'immeubles et de matériel	12 683	6 495
Produits de l'aliénation de terrains, d'immeubles et de matériel	4 558	6 488
	<b>17 241</b>	<b>12 983</b>
Augmentation de l'encaisse et dépôts à court terme	3 856	1 158
Au début de l'exercice	16 073	14 915
<b>À la fin de l'exercice</b>	<b>19 929 \$</b>	<b>16 073 \$</b>

## *Notes afférentes aux états financiers*

31 mars 1994

### 1. POUVOIRS ET OBJECTIFS

La Commission de la Capitale nationale a été constituée en 1958 en vertu de la *Loi sur la capitale nationale*.

La Commission est une société d'État mandataire sans capital-action nommée en vertu des dispositions de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur l'administration financière*. Sa mission, telle qu'elle a été modifiée en 1988 dans la *Loi sur la capitale nationale*, est la suivante :

- a) établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et concourir à la réalisation de ces trois buts afin de doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale; et
- b) organiser, parrainer ou promouvoir, dans la région de la capitale nationale, des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social, en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles et du patrimoine des Canadiens.

En 1988, les pouvoirs de la Commission ont été étendus à la coordination des «orientations et des programmes du gouvernement du Canada en ce qui concerne l'organisation, le parrainage et la promotion, par les ministères, d'activités et de manifestations liées à la région de la capitale nationale.»

La Commission est aussi chargée de la gestion et de l'entretien des résidences officielles situées dans la région de la capitale nationale.

### 2. CONVENTIONS COMPTABLES IMPORTANTES

#### a) Terrains, immeubles et matériel

Les terrains, les immeubles et le matériel sont généralement comptabilisés au prix coûtant. Les biens immobiliers acquis contre une somme nominale ou par voie de don sont comptabilisés à leur valeur marchande au moment de l'acquisition, sauf les biens historiques dont la valeur marchande peut difficilement être établie. Ces derniers sont comptabilisés à la valeur nominale, tout comme les artefacts reçus par le Fonds Canadiana sous forme de dons. Les biens immobiliers acquis par voie d'échange sont comptabilisés à la valeur comptable des biens aliénés au moment de l'opération. Les améliorations qui prolongent la vie utile des immeubles et du matériel sont comptabilisées au prix coûtant.

#### b) Amortissement

L'amortissement des immobilisations actuellement utilisées est imputé à l'exploitation en sommes annuelles égales, en fonction du coût des immobilisations, de leur durée de vie utile prévue et de leur valeur de récupération finale. La durée de vie utile des immobilisations est prévue comme suit :

Immeubles	20 ans
Promenades, ponts et chaussées	25 ans
Paysagement et amélioration des parcs	25 ans
Outilage et matériel	10 ans
Mobilier et matériel de bureau	5 ans
Véhicules	5 ans
Antiquités et œuvres d'art	10 ans
Matériel informatique et de communications	5 ans

#### c) Fournitures d'exploitation, petit outillage et stocks de pépinière

Les fournitures d'exploitation et le petit outillage sont comptabilisés au prix coûtant. Les stocks de pépinière sont évalués au coût estimatif.

#### d) Régime de retraite

Les employés de la Commission participent au Régime de pension de retraite de la Fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations de la Commission au régime se limitent à un montant égal au montant des cotisations versées par les employés au titre des services courants et de certains services passés. Ces cotisations représentent l'obligation totale de la Commission au titre du régime de retraite et sont portées aux comptes de façon courante. Aux termes des lois actuelles, la Commission n'est pas tenue de verser une contribution au titre des insuffisances actuarielles du Compte de pension de retraite de la Fonction publique.

#### e) Indemnités de cessation d'emploi

En règle générale, les employés accumulent leurs indemnités de cessation d'emploi au cours de leurs années de service et les perçoivent à leur départ ou à leur retraite. L'élément de passif correspondant à ces indemnités est comptabilisé au fur et à mesure que les employés les accumulent.

#### f) Crédits parlementaires

Les crédits parlementaires pour les frais d'exploitation, pour les subventions et pour les contributions versées aux autres paliers de gouvernement et autres organismes sont inscrits à titre de revenus. Les crédits parlementaires alloués pour l'acquisition ou l'amélioration de terrains, d'immeubles et de matériel sont crédités à l'avoir du Canada.

#### g) Indemnisation des employés

La Commission assume tous les risques résultant des demandes d'indemnisation des employés. Les dépenses correspondant à ces demandes, par suite d'un accident de travail, sont imputées à l'exercice financier au cours duquel les paiements sont exigibles.

**b) Commanditaires**

La Commission rehausse sa programmation grâce aux contributions financières, promotionnelles et en nature de commanditaires. À l'exception des contributions monétaires, aucun montant n'est inclus dans les états financiers pour les biens et services reçus des commanditaires.

**3. ENCAISSE ET DÉPÔTS  
À COURT TERME**

L'encaisse et les dépôts à court terme représentaient, en fin d'exercice, 19,9 millions de dollars. Sont inclus dans ce montant :

- a) des dons en argent versés pour le Fonds Canadiana s'élevant à 71 000 dollars;
- b) une contribution en argent pour la réhabilitation de la promenade des Outaouais s'élevant à 1,9 million de dollars;
- c) des fonds – auxquels des restrictions s'appliquent – s'élevant à 8 045 000 dollars, à savoir :
  - i) Des fonds provenant d'un contrat de location à long terme signé en 1990 et destinés exclusivement à l'acquisition de terrains à l'écosystème fragile, conformément à une restriction du gouverneur en conseil.
  - ii) Des fonds provenant de l'aliénation de propriétés excédentaires et pouvant servir à l'acquisition de biens immobiliers ou au financement d'autres programmes importants, conformément à l'approbation du Conseil du Trésor et du gouverneur en conseil.
  - iii) L'analyse qui suit offre des renseignements plus précis.

	Terrains à l'écosystème fragile	Autres	Total
(en milliers de dollars)			
Encaisse disponible au début de l'exercice	1 729\$	1 794\$	3 523\$
Produits d'aliénation	—	4 382	4 382
Dépenses d'aliénation et d'acquisition	—	(416)	(416)
Intérêts	43	167	210
Acquisitions	—	(120)	(120)
Virement du budget d'immobilisations	—	2 057	2 057
Virement au budget d'exploitation	—	(1 591)	(1 591)
Encaisse disponible à la fin de l'exercice	1 772\$	6 273\$	8 045\$

**4. ENCAISSE À UTILISATION  
RESTREINTE**

La Commission a mis de côté des fonds reçus par suite d'une réclamation en dommages découlant de blessures subies dans un accident par un employé de la CCN. Ces fonds ont été versés à la Commission, à laquelle il incombera de payer le reste des coûts liés au règlement de cette demande d'indemnisation.

5. TERRAINS, IMMEUBLES ET MATÉRIEL

	1994	1993		
	Coût d'origine	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette	Valeur comptable nette
(en milliers de dollars)				
Terrains et immeubles				
Ceinture de verdure	66 846 \$	19 155 \$	47 691 \$	48 208 \$
Parc de la Gatineau	40 526	7 338	33 188	27 908
Promenades	100 528	44 829	56 699	57 173
Parcs	31 388	15 515	15 873	15 794
Ponts et voies d'accès	30 670	18 197	12 473	11 933
Lieux historiques	32 576	16 461	16 115	16 733
Installations de loisirs	23 122	12 101	11 021	11 239
Propriétés louées	123 378	13 067	110 311	111 035
Propriétés de développement	24 608	3 038	21 570	21 734
Expropriations non réglées	694	—	694	676
Immeubles d'administration et de service	16 359	10 029	6 330	6 655
	491 695	159 730	331 965	329 088
Moins provision pour les cessions <sup>1</sup>	1 838	—	1 838	1 838
Moins provision pour nettoyage environnemental <sup>2</sup>	650	—	650	650
	489 207	159 730	329 477	326 600
 Matériel				
Outilage et matériel	4 633	2 590	2 043	2 860
Mobilier et matériel de bureau	1 868	1 733	135	640
Véhicules	4 761	2 829	1 932	1 824
Matériel informatique et de communications	13 414	8 942	4 472	3 955
Antiquités et œuvres d'art	1 689	1 356	333	340
	26 365	17 450	8 915	9 619
	<b>515 572 \$</b>	<b>177 180 \$</b>	<b>338 392 \$</b>	<b>336 219 \$</b>

1. La provision pour les cessions vise les biens immobiliers à être cédés en vertu d'accords passés avec la province de Québec. Il s'agit notamment des terrains à céder à titre gracieux pour l'aménagement des voies d'accès au pont Macdonald-Cartier et des terrains d'emprise de la route 550 cédés en contrepartie d'un dollar.

2. Une provision pour nettoyage environnemental à Camp Fortune; une acquisition d'un exercice précédent.

## 6. FRAIS D'EXPLOITATION

### a) Résumé des dépenses ventilées par postes principaux

	1994	1993
	(en milliers de dollars)	
Salaires et avantages sociaux des employés	51 889 \$	53 184 \$
Biens et services	29 032	33 926
Subventions tenant lieu d'impôts fonciers	12 972	12 988
*Contributions	3 720	6 217
Amortissement	13 646	13 617
	111 259 \$	119 932 \$

### b) Définitions et objectifs des secteurs

Les activités de la Commission sont regroupées en quatre secteurs pour lesquels des objectifs à court, moyen et long termes reliés au mandat de la Commission ont été fixés. Les objectifs à long terme de chacun des secteurs sont les suivants :

#### Planification de la région de la capitale du Canada

Planifier et contrôler l'utilisation des terrains fédéraux dans la région de la capitale du Canada, et prendre les mesures voulues pour s'assurer que les efforts de conception et de mise en valeur soient de haute qualité.

#### Promotion et animation de la région de la capitale

Sensibiliser davantage les Canadiens et Canadiennes qui vivent à l'extérieur de la région de la capitale du Canada au rôle de la capitale en mettant en œuvre les plans de promotion nationaux et les activités destinées à mieux faire comprendre les caractéristiques de la capitale et sa fonction symbolique, faire en sorte que les visiteurs s'y sentent les bienvenus, et améliorer la compréhension par l'organisation et la coordination des festivités, des événements spéciaux et des programmes qui représentent le passé, le présent et le futur de notre pays.

### Gestion et développement des biens immobiliers

Préserver et conserver la capitale et ses biens pour les générations futures, par la mise en valeur et une gestion efficace des biens, compte tenu de l'importance de ceux-ci pour la capitale et le mandat de la Commission.

### Services corporatifs

Fournir à la direction les services, les conseils et l'information dont elle a besoin, veiller à la sauvegarde des biens de la Commission et faire la promotion de l'utilisation la plus efficace et la plus productive des ressources.

## 7. PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

a) La Commission s'est engagée envers la province de Québec à contribuer pour la moitié du coût de l'aménagement d'un réseau routier dans la partie québécoise de la région de la capitale nationale. Le solde de cet engagement, dont la Commission doit s'acquitter au cours des prochaines années, est estimé à 87,5 millions de dollars, mais n'est payable que si le financement est approuvé par le Conseil du Trésor du Canada. Au 31 mars 1994, les dépenses totalisaient 166,3 millions de dollars et les paiements s'élevaient à 160,8 millions de dollars.

b) La Commission a conclu des accords de prestations de services informatiques et des baux de location de matériel et de bureaux. Les accords totalisent 125,8 millions de dollars et comportent différentes dates d'échéance, le dernier se terminant en 2019. Les paiements annuels minimaux sur ces accords pour les cinq prochains exercices sont approximativement comme suit :

	(en milliers de dollars)
1994-1995	3 579 \$
1995-1996	3 966
1996-1997	3 966
1997-1998	3 966
1998-1999	3 966
	19 443 \$

c) La province de Québec a exproprié certains terrains sur le territoire de la Ville de Hull au nom de la Commission. Une somme de 1,25 million de dollars sera versée en échange des titres de propriété visés.

d) La Commission a conclu des marchés pour des dépenses en immobilisations dont la valeur approximative est de 1,4 million de dollars. Les paiements aux termes de ces marchés devraient se faire en 1994-1995.

## 8. ÉVENTUALITÉS

### a) Réclamations

Des réclamations ont été déposées contre la Commission pour un montant d'environ 26,4 millions de dollars à titre de dommages présumés et d'autres facteurs.

Comme il est impossible de prévoir l'issue de ces réclamations, elles ne sont pas comptabilisées. Toutefois, de l'avis de la direction, la position de la Commission est défendable. Les règlements éventuels de ces réclamations seront imputés à l'exercice au cours duquel ils pourront être déterminés avec certitude.

### b) Entente avec la province de l'Ontario

En 1961, la Commission a signé une entente avec la province de l'Ontario en vertu de laquelle cette dernière s'est engagée à aménager et à entretenir 2 761 hectares (6 820 acres) de forêt. À l'expiration de cette entente, en l'an 2011, ou à sa résiliation, la Commission remboursera à la province l'excédent des dépenses sur les revenus, ou la province versera à la Commission l'excédent des revenus sur les dépenses. Selon le dernier rapport reçu de la province, au 31 mars 1993, les dépenses cumulatives dépassaient de 1,2 million de dollars les revenus cumulatifs, somme qui ne figure pas dans les comptes de la Commission.

- c) **Protection de l'environnement**  
La Commission a fait une analyse préliminaire qui a mis au jour certaines propriétés pouvant faire l'objet d'une décontamination éventuelle. L'étendue de la contamination, le coût du nettoyage et les fonds nécessaires ne peuvent être évalués de façon raisonnable tant que l'on n'aura pas effectué d'autres relevés sur place.

## 9. OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

La Commission est apparentée, au niveau de la propriété, à tous les ministères, tous les organismes et toutes les sociétés d'État du gouvernement du Canada et elle est financée principalement par le Parlement du Canada. En plus des opérations énoncées ci-après et de celles présentées ailleurs dans les présents états financiers, la Commission, dans le cours normal de ses activités, effectue diverses opérations avec ces entités de l'État.

a) **Société de construction des musées du Canada Inc.**

La Commission a autorisé la Société de construction des musées du Canada Inc. à bâtir le Musée canadien des civilisations sur ses terrains. La Commission est en train de céder les terrains en question à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en échange d'autres propriétés d'égale valeur.

b) **Travaux publics et Services gouvernementaux Canada**

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada agit au nom de la Commission lorsque celle-ci doit procéder à l'expropriation de propriétés. Les frais de courtage sont calculés selon un barème établi par Travaux publics et Services Gouvernementaux Canada. La Commission a également conclu une entente avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada selon laquelle le ministère assure certains services concernant les résidences officielles, à des taux établis conjointement avec la Commission et approuvés par le Conseil du Trésor.

*Commission de la Capitale nationale*  
*Informations financières supplémentaires*

**INVENTAIRE DES TERRAINS ET IMMEUBLES**

Valeur amortie au 31 mars 1994

	1994	1993
	(en milliers de dollars)	
Ceinture de verdure	47 691 \$	48 208 \$
Parc de la Gatineau	33 188	27 908
Promenades		
Boulevard de la Confédération	14 091	14 328
Promenade des Outaouais	10 079	10 351
Promenade Rockcliffe	9 321	9 558
Promenade de l'Aviation	6 046	6 229
Promenade de l'Aéroport	3 542	3 913
Promenade des Voyageurs	3 094	3 118
Promenade Colonel-By	1 842	1 542
Promenade Philémon-Wright	1 118	1 118
Autres promenades – Québec	2 616	2 697
Autres promenades – Ontario	4 950	4 319
Total des promenades	56 699	57 173
Parcs		
Parc de la rivière Rideau	2 489	2 492
Ruisseau de la Brasserie	1 600	1 707
Circuit touristique du Parlement	1 505	1 473
Parc du Portage	877	1 003
Île Victoria	1 266	1 188
Parc Taché	902	969
Parc du sentier de l'île	635	675
Parc des Commissaires	747	739
Parcs Vincent-Massé et Hog's Back	809	845
Parc E. B. Eddy	368	411
Autres parcs – Québec	1 427	1 441
Autres parcs – Ontario	3 248	2 851
Total des parcs	15 873	15 794

*Suite à la page 26*

*Commission de la Capitale nationale  
Informations financières supplémentaires*

**INVENTAIRE DES TERRAINS ET IMMEUBLES**

Valeur amortie au 31 mars 1994

	1994	1993
	(en milliers de dollars)	
Ponts et accès		2 936
Pont du Portage	2 415	2 555
Pont Champlain	2 508	1 574
Têtes du pont Macdonald-Cartier	1 574	2 035
Accès Deschênes-Brittannia	2 048	350
Pont de Hog's Back	390	2 483
Autres ponts	3 538	
	12 473	11 933
Total des ponts et accès		16 733
Lieux historiques	16 115	
Installations de loisirs	11 021	11 239
Propriétés louées	110 311	111 035
Propriétés de développement	21 570	21 734
Expropriations non réglées	694	676
Moins provision pour biens immobiliers à céder en vertu d'accords	(1 838)	(1 838)
Moins provision pour nettoyage environnemental	(650)	(650)
Immeubles d'administration et de services	6 330	6 655
<b>TOTAL DES BIENS IMMOBILIERS</b>	<b>329 477 \$</b>	<b>326 600 \$</b>

*Annexe*

*La Commission*

*Commission de la  
Capitale nationale*

*Au 31 mars 1994*

## *La Commission, Commission de la Capitale nationale*

Au 31 mars 1994

### *Marcel Beaudry*

Président

Hull (Québec)

### *Katherine Flood*

Vice-présidente

Maidstone (Ontario)

### *Jerry L. Lampert*

Colombie-Britannique

Vancouver (Colombie-Britannique)

### *Ada M. Rawlins*

Alberta

Chestermere (Alberta)

### *Darlene Hincks*

Saskatchewan

Regina (Saskatchewan)

Manitoba (vacant)

Ontario (vacant)

Rivière-du-Loup (Québec)

### *Clément Massé*

Québec

Saint John (Nouveau-Brunswick)

### *William H. Teed*

Nouveau-Brunswick

O'Leary (Île-du-Prince-Édouard)

### *Lloyd George Dewar*

Île-du-Prince-Édouard

Halifax (Nouvelle-Écosse)

### *Janet Robblee Crosby*

Nouvelle-Écosse

St. John's (Terre-Neuve)

### *Ed Drover*

Terre-Neuve

Ottawa (Ontario)

### *Pierre Richard*

Région de la capitale nationale

Ottawa (Ontario)

### *Stella E. T. Toronto*

Région de la capitale nationale (Ottawa)

Ottawa (Ontario)

### *Ralph G. Tannis*

Région de la capitale nationale

(à l'extérieur d'Ottawa)

Ottawa (Ontario)

### *Nicole Moreault*

Région de la capitale nationale (Hull)

Hull (Québec)

### *André J. C. Dupont*

Région de la capitale nationale

(à l'extérieur de Hull)

Aylmer (Québec)

### *John H. Sullivan*

Représentant extraordinaire

Montréal (Québec)

### *Chef Cece McCauley*

Inuvik (Territoires du Nord-Ouest)

Représentant extraordinaire

(vacant)