



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de la Commission de la capitale nationale

Rapport de l'auditeur indépendant
Examen spécial — 2017



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2017.

N° de catalogue FA3-125/2017F-PDF
ISBN 978-0-660-08500-5





Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 19 juin 2017

Au Conseil d'administration de la Commission de la capitale nationale

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Commission de la capitale nationale conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 27 juin 2016. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

De plus, nous déposerons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par la Commission de la capitale nationale.

J'aimerais remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d'État pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Margaret Haire, CPA, CA
Directrice principale

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	2
Constatations, recommandations et réponses	3
Méthodes de gestion organisationnelle	3
La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais sa gestion des risques présentait des faiblesses	3
Gestion des activités de la région de la capitale nationale	11
L'entretien des actifs de la Société comportait un défaut grave, mais celle-ci disposait de bonnes méthodes de gestion des activités	11
Conclusion	18
À propos de l'audit	19
Tableau des recommandations	24

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. La Commission de la capitale nationale (la Société) est une société d'État fédérale créée en 1959. Elle rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. Selon sa loi habilitante, la *Loi sur la capitale nationale*, la Société a pour mandat de concourir à l'aménagement, à la conservation et à l'embellissement de la région de la capitale nationale compte tenu de son importance nationale à titre de siège du gouvernement du Canada. La Société possède et administre des terrains qui font plus de 500 km² ainsi que plus de 1 700 propriétés, dont les résidences officielles du Canada.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

2. Au cours de l'exercice 2015-2016, la Société employait environ 400 personnes dans ses six directions : Aménagement de la capitale; Intendance de la capitale; Services généraux; Affaires publiques et d'entreprise; Audit, recherche, évaluation et éthique; Services juridiques et Secrétariat de la Commission.

3. La Société s'acquitte de son mandat au moyen des activités suivantes :

- l'établissement de l'orientation de la planification à long terme liée aux terrains fédéraux de la région de la capitale du Canada;
- l'orientation et la surveillance de l'utilisation et de l'aménagement des terrains fédéraux de la région de la capitale du Canada;
- la gestion, la conservation et la protection des biens de la Société (notamment du parc de la Gatineau, de la **Ceinture de verdure**, du portefeuille immobilier de la Société et d'autres biens comme des ponts, des sentiers et des promenades);
- l'entretien des sites patrimoniaux de la région de la capitale du Canada, comme les résidences officielles et les monuments commémoratifs.

4. La Société possède et gère plus de 10 % des terrains de la région de la capitale du Canada. Elle s'occupe entre autres de la gestion du parc de la Gatineau et de la Ceinture de verdure, de même que de la gestion de 13 parcs urbains, dont le parc de la Confédération, le parc Vincent Massey, le parc Major's Hill et le parc Jacques-Cartier.

Ceinture de verdure — Étendue d'espaces verts pour la plupart non bâtis qui entoure le noyau urbain de la ville d'Ottawa.

5. La Société possède et gère également des propriétés louées à des fins résidentielles, agricoles, institutionnelles, récréatives et commerciales. Elle assure aussi la gestion des six résidences officielles de la région de la capitale :

- Rideau Hall (résidence du gouverneur général);
- le 24, promenade Sussex et la résidence du lac Mousseau (résidences du Premier Ministre);
- Stornoway (résidence du chef de l'opposition);
- la Ferme (résidence du président de la Chambre des communes);
- le 7, Rideau Gate (résidence officielle des invités du gouvernement du Canada).

6. La Société est principalement financée par le gouvernement fédéral. Elle tire des revenus d'autres sources, comme les loyers provenant de ses propriétés et la perception de frais d'utilisation.

Objet de l'audit

7. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Commission de la capitale nationale que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

8. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats;
- l'établissement de plans à long terme pour la capitale nationale;
- la gestion des projets d'immobilisations;
- la gestion et la protection des actifs;
- la transformation des processus opérationnels.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

9. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 19 à 23), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais sa gestion des risques présentait des faiblesses

Message général



10. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle dans les domaines de la gouvernance, de la planification stratégique, de la mesure du rendement et de la communication des résultats. Ses méthodes de gestion des risques présentaient toutefois des faiblesses. Plus particulièrement, la direction et le Conseil d'administration de la Société n'ont pas reçu de l'information exhaustive sur les risques pour éclairer leurs décisions. De plus, la direction et le Conseil d'administration n'ont pas clairement décrit, dans le plan d'entreprise annuel, le risque que la Société puisse ne pas disposer de ressources suffisantes pour restaurer, entretenir et préserver ses actifs. Or ce plan joue un rôle essentiel dans la communication de l'information sur les problèmes de cette dernière au gouvernement.

11. Ces constatations sont importantes parce que la Société doit disposer de saines pratiques de gestion si elle veut assurer l'efficacité et l'efficience de ses activités. Or une information exhaustive sur les risques aide le Conseil d'administration de la Société et le gouvernement à prendre des décisions. Le gouvernement, la direction de la Société et le Conseil d'administration doivent recevoir de l'information exhaustive concernant les risques qui pèsent sur la Société afin de s'assurer que des stratégies d'atténuation sont mises en œuvre.

12. Notre analyse à l'appui de ces constatations porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats.

Contexte

13. La Société est gérée par un conseil d'administration (le Conseil) de 15 membres, dont le président ainsi que le premier dirigeant. Les 13 autres membres doivent provenir des diverses régions du Canada : 5 proviennent de la région de la capitale nationale et 8, d'autres régions. En 2016, la Société a apporté un changement clé à sa structure de gouvernance. Elle permet désormais aux maires d'Ottawa et de Gatineau de participer au Conseil à titre de membres d'office sans droit de vote. Le Conseil d'administration tient cinq réunions publiques par an.

14. Il est indispensable que la Société procède à une planification stratégique et gère les risques pour définir ses objectifs à court et à long terme et pour affecter les ressources nécessaires à l'atteinte de ces derniers. La gestion des risques aide le Conseil et la direction à recenser les facteurs qui peuvent empêcher la Société d'atteindre ses objectifs et à définir des stratégies d'atténuation. La mesure du rendement et la communication des résultats permettent au Conseil et à la direction de montrer dans quelle mesure la Société a atteint ses objectifs et s'est acquittée de son mandat.

Recommandations

15. Nos recommandations relativement aux secteurs examinés sont présentées aux paragraphes 25 et 39.

Analyse à l'appui de la constatation

16. **La gouvernance de la Société** — Nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes de gouvernance organisationnelles (voir la pièce 1).

Pièce 1 La gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil a fonctionné en restant indépendant de la direction; les membres du Conseil étaient indépendants de la Société et respectaient un code de conduite bien défini ainsi que les directives sur les conflits d'intérêts qui leur sont destinées.	Le Conseil d'administration a fonctionné en restant indépendant de la direction et il s'est assuré que les membres du Conseil déclaraient tout conflit d'intérêts réel ou potentiel et qu'ils respectaient le code de conduite.	
Surveillance du Conseil d'administration et processus décisionnels	Le Conseil a reçu en temps opportun l'information nécessaire pour pouvoir surveiller et suivre les activités, les résultats et la gestion des risques de la Société, et pour prendre des décisions dans le but de permettre à la Société d'atteindre ses objectifs.	Au cours de ses réunions, le Conseil a reçu de l'information appropriée sur les activités de la Société, les questions importantes, les résultats financiers et le rendement par rapport aux objectifs stratégiques, dont il s'est servi pour prendre des décisions. Le Conseil a participé à la planification stratégique et a remis en question les décisions de la direction au cours des processus décisionnels.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 1 La gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance de la conformité	Le Conseil a surveillé la conformité de la Société aux lois, aux règlements, aux principales politiques internes, au code de conduite et aux règles de déontologie en vigueur.	Le Conseil a reçu de l'information pour surveiller la conformité de la Société aux principales obligations légales, aux principales politiques internes ainsi qu'au code de conduite et aux règles de déontologie de la Société.	
Communications	Le Conseil a communiqué efficacement avec les parties prenantes externes, la ministre responsable et le public dans le cadre de son mandat.	Le Conseil a communiqué efficacement avec les parties prenantes externes et le public. Les membres du Conseil ont participé à des réunions de parties prenantes et à des consultations publiques clés, et ils ont tenu cinq réunions publiques du Conseil par an. Le président et le premier dirigeant de la Société ont rencontré la ministre responsable et rendu compte de ces discussions au Conseil.	
Compétences du Conseil d'administration	Le Conseil était formé d'un nombre suffisant de membres possédant les capacités, les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires; il avait accès à des experts et à des cours de formation externes pour bien s'acquitter de ses responsabilités.	Les membres du Conseil possédaient, collectivement et dans des proportions équilibrées, les connaissances, les compétences et l'expérience nécessaires pour exercer leurs responsabilités et ils représentaient toutes les régions du Canada. La direction a organisé des séances d'orientation pour les membres du Conseil et leur a donné accès à des experts et à des cours de formation externes pour qu'ils puissent bien s'acquitter de leurs responsabilités.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

17. **La planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes adéquats pour assurer la planification stratégique, mesurer son rendement et communiquer les résultats obtenus. Nous avons cependant constaté qu'il y avait des faiblesses au chapitre de la gestion des risques (voir la pièce 2).

Pièce 2 La planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique			
Établissement de l'orientation stratégique	L'orientation stratégique était clairement définie et diffusée; elle était conforme aux priorités du gouvernement et au mandat de la Société.	Le Conseil et la direction ont défini l'orientation stratégique de la Société, établi des objectifs stratégiques mesurables et communiqué les plans stratégiques. L'orientation stratégique était conforme au mandat de la Société et à sa loi habilitante, et à l'orientation adoptée par le gouvernement.	
Mise en œuvre de l'orientation stratégique au moyen de la planification opérationnelle	Les plans opérationnels cadraient avec l'orientation stratégique de la Société, renfermaient des informations suffisantes et appropriées pour encadrer les actions de la direction et étaient bien communiqués dans toute l'organisation.	La direction a aligné ses plans opérationnels sur son orientation stratégique et elle a communiqué les plans aux gestionnaires et aux employés responsables. La direction a établi des protocoles d'entente entre les diverses directions de la Société et le premier dirigeant pour aligner les activités des directions sur les objectifs de la Société et favoriser l'atteinte de ces objectifs. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre des objectifs des protocoles d'entente des directions ont été communiqués dans des rapports trimestriels présentés au premier dirigeant et au Conseil.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 2 La planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion des risques			
Attribution des rôles et responsabilités en matière de gestion des risques	Les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les obligations de rendre des comptes en matière de gestion des risques étaient définis et mis en œuvre.	Le Conseil et la direction avaient des rôles, des responsabilités et des pouvoirs bien définis en matière d'identification et de gestion des risques stratégiques. La responsabilité en matière de gestion des risques opérationnels a été confiée à chacune des directions.	
Identification, évaluation et atténuation des risques	<p>La Société a identifié et évalué les risques éventuels qui devaient être gérés pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.</p> <p>La Société a défini et pris des mesures en réponse aux risques qui la menaçaient.</p>	<p>Le Conseil a approuvé l'évaluation des risques stratégiques de la direction et a surveillé l'établissement par la Société de ses stratégies d'atténuation des risques stratégiques identifiés.</p> <p>Faiblesses</p> <p>Le Conseil et la direction n'ont pas clairement décrit l'un des risques stratégiques de la Société dans son plan d'entreprise annuel, qui est un document de communication clé pour informer le gouvernement des problèmes rencontrés par cette dernière.</p> <p>Par conséquent, ce document ne décrivait pas non plus de mesures d'atténuation de ce risque.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 2 La planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Information disponible pour la prise de décisions et le suivi des risques	La haute direction et le Conseil d'administration recevaient de l'information appropriée sur les risques pour prendre des décisions et assurer la gestion ou le suivi des risques, et actualiser les stratégies d'atténuation des risques.	<p>La planification stratégique annuelle a permis à la haute direction et au Conseil d'obtenir de l'information sur les risques stratégiques.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La direction n'a pas préparé un inventaire exhaustif de tous les risques qui pesaient sur la Société dans chacune de ses directions lorsqu'elle a mis en priorité les risques stratégiques. De plus, le Conseil et la direction n'ont pas fixé de seuils de tolérance aux risques pour la Société.</p> <p>Par conséquent, la haute direction et le Conseil ne disposaient pas d'information exhaustive sur les risques pour prendre leurs décisions.</p>	
Mesure du rendement et communication des résultats			
Établissement d'indicateurs de rendement mesurables	La Société a conçu des indicateurs de rendement mesurables en vue de produire de l'information qui était importante pour les utilisateurs (la direction de l'entité, le Conseil et le public) et qui aidait la Société à réaliser ses objectifs stratégiques.	La direction a recensé des indicateurs de rendement organisationnels et a établi des cibles précises pour certains indicateurs de rendement clés.	
Collecte de données pour évaluer le rendement par rapport aux cibles opérationnelles	La Société a recueilli des données sur les indicateurs de rendement pour mesurer ses résultats par rapport aux cibles opérationnelles qui étaient définies dans ses plans d'entreprise annuels.	La direction a recueilli des données sur le rendement conformes aux objectifs stratégiques de la Société et a communiqué les résultats obtenus dans son rapport annuel.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 2 La planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Communication de l'information sur le rendement	Les rapports annuels présentaient l'information clé sur le rendement à la direction de la Société, au Conseil et au public.	Le Rapport annuel de 2015-2016 contenait de l'information sur le rendement par rapport aux objectifs stratégiques. Les rapports internes et externes de la Société établissaient des comparaisons entre les résultats obtenus au fil des ans en matière de rendement.	
Prise de mesures correctives en fonction de l'information sur le rendement	La direction utilisait l'information sur le rendement produite, pour recenser et régler les lacunes en matière de rendement.	La direction a utilisé l'information sur les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs de la Société lors de ses processus décisionnels et elle a communiqué cette information. Elle a aussi pris les mesures correctives qui s'imposaient.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

18. Faiblesses — Identification, évaluation et atténuation

des risques — Lors de notre dernier examen spécial de la Société, mené en 2007, nous avons constaté que les projets requis pour restaurer les actifs de cette dernière n'avaient pas toujours été réalisés selon les échéances prévues, en partie à cause d'un manque de financement. Comme nous le précisons dans nos constatations sur l'entretien des actifs présentées plus loin dans ce rapport (aux paragraphes 36 à 38), nous avons constaté que la Société courait encore le risque que son financement soit insuffisant pour restaurer, entretenir et préserver les actifs à un niveau acceptable. Toutefois, dans les plans d'entreprise quinquennaux annuels de cette dernière, le Conseil d'administration et la direction n'ont pas clairement présenté ce risque important, la stratégie pour l'atténuer, ni l'incidence financière de cette dernière. Le plan d'entreprise est un outil clé dont se sert la Société pour informer le gouvernement chaque année de ses activités, de ses enjeux stratégiques et des principaux risques qui pèsent sur elle.

19. La principale stratégie employée par la Société pour atténuer le risque de financement insuffisant a été de retarder les travaux d'entretien requis de certains actifs, afin d'utiliser les fonds disponibles pour réaliser les travaux les plus pressants. Elle a également mis en œuvre certaines initiatives visant à générer des revenus et à réduire les coûts, comme le partage des coûts avec d'autres ordres de gouvernement,

le lancement d'un programme d'activités en raquettes dans le parc de la Gatineau et la mise en place de systèmes automatisés, comme des équipements électroniques de gestion des transactions avec les utilisateurs des stationnements. Toutefois, ces activités n'ont pas encore eu d'incidence financière importante.

20. Ces faiblesses sont importantes parce que le gouvernement n'a pas obtenu, dans le plan d'entreprise, de l'information claire et exhaustive sur ce risque important ni sur la stratégie d'atténuation aux fins de la prise de décisions.

21. Notre recommandation relativement à ces faiblesses est présentée au paragraphe 39.

22. **Faiblesses — Information disponible pour la prise de décisions et le suivi des risques** — Nous avons noté au cours de notre dernier examen spécial de la Société en 2007 que celle-ci ne disposait pas d'un cadre de gestion intégrée du risque. La direction a élaboré un cadre de gestion du risque d'entreprise, qui a été approuvé en 2008, et a également rédigé l'ébauche d'une politique organisationnelle.

23. Au cours de la période visée par l'audit, nous avons constaté que le Conseil et la direction avaient réalisé des évaluations stratégiques annuelles des risques. Ces évaluations consistaient notamment à déterminer les risques liés à l'atteinte des objectifs stratégiques de la Société et à établir des stratégies d'atténuation. Toutefois, il n'y avait pas de processus uniforme et intégré pour recenser et évaluer les risques dans l'ensemble de cette dernière. Le Conseil et la direction n'ont donc pas préparé un inventaire exhaustif de tous les risques qui pesaient sur elle. Par ailleurs, la direction ne s'est pas non plus fixé de seuils de tolérance aux risques; elle n'a donc pas clairement déterminé le niveau de risque que la Société était disposée à accepter au moment de prendre des décisions.

24. Ces faiblesses sont importantes parce qu'un processus de gestion intégrée du risque et un inventaire exhaustif des risques sont nécessaires pour gérer ces derniers. Sans ces éléments, la direction et le Conseil peuvent difficilement obtenir l'assurance que tous les risques opérationnels importants ont été recensés, analysés et gérés en fonction de leur incidence possible sur les activités de la Société et sur la capacité de celle-ci à s'acquitter de son mandat. Ces éléments aideraient également la direction et le Conseil à prendre des décisions.

25. **Recommandation** — La Commission de la capitale nationale devrait établir et approuver un cadre de gestion des risques d'entreprise exhaustif qui :

- définit les seuils de tolérance aux risques;
- évalue les risques stratégiques et opérationnels dans le cadre d'un processus uniforme et intégré;
- présente de l'information exhaustive sur les risques pour la prise de décisions.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Commission de la capitale nationale continuera à élaborer un cadre de gestion des risques d'entreprise intégré et exhaustif qui définira des seuils de tolérance aux risques, évaluera les risques stratégiques et opérationnels et fournira de l'information exhaustive sur les risques pour la prise de décisions. Ce cadre sera prêt d'ici au 31 mars 2018 et reposera sur une évaluation exhaustive des risques stratégiques réalisée en 2016-2017.*

Gestion des activités de la région de la capitale nationale

L'entretien des actifs de la Société comportait un défaut grave, mais celle-ci disposait de bonnes méthodes de gestion des activités

Message général



26. Dans l'ensemble, nous avons constaté un défaut grave dans l'entretien des actifs de la Société. Plus d'un quart de ces actifs étaient dans un état passable, mauvais ou critique. À cela s'ajoutait un manque à gagner estimatif dans les ressources requises pour restaurer et entretenir le portefeuille d'actifs de la Société. Cette situation risque de compromettre la capacité de cette dernière à protéger ses actifs et à s'acquitter de son mandat. Toutefois, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes efficaces dans les autres secteurs opérationnels. Elle a établi des plans à long terme pour la région de la capitale nationale, a géré les projets d'immobilisations requis pour appuyer la réalisation de ces plans et a évalué régulièrement l'état de ses actifs. La Société disposait également de moyens et méthodes efficaces pour achever la transformation de ses processus opérationnels, qui incluait l'amélioration de son système d'information de gestion.

27. Cette constatation est importante parce qu'en l'absence de ressources suffisantes, la Société pourrait ne pas être en mesure de s'acquitter d'une partie importante de son mandat, soit l'entretien et la préservation de ses actifs et des sites patrimoniaux de la région de la capitale nationale. Elle risque également de ne pas pouvoir respecter son obligation, au titre de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de protéger ses actifs.

28. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- l'établissement de plans à long terme pour la capitale nationale;
- la gestion des projets d'immobilisations;
- la gestion et la protection des actifs;
- la transformation des processus opérationnels.

Contexte

29. La Société compte parmi les plus importants propriétaires et gestionnaires de biens dans la région de la capitale du Canada. À ce titre, elle collabore avec les villes d'Ottawa et de Gatineau et avec plusieurs autres municipalités sur différentes initiatives, y compris des activités de programmes à l'intention du public, la planification et l'intendance des terrains et des biens.

30. L'un des éléments clés du mandat de la Société est d'établir et de mettre en œuvre des plans à long terme pour l'aménagement de la région de la capitale nationale. La Société collabore avec des partenaires provinciaux et municipaux et avec les collectivités autochtones locales pour harmoniser ces divers plans dans la région de la capitale nationale. Elle sollicite également les commentaires du public et des parties prenantes. L'exemple le plus récent de consultation publique est le *Plan de la capitale du Canada*, pour lequel la Société a cherché à obtenir les commentaires de la population canadienne au cours de l'été 2016.

31. Pour accroître son efficacité opérationnelle, la Société a mis en œuvre un projet d'optimisation des opérations qui a permis d'améliorer ses processus internes, sa prestation de services et ses systèmes d'information. Dans le cadre de ce projet, elle a remplacé son système financier par un système d'information de gestion plus vaste.

Recommandation

32. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 39.

**Analyse à l'appui
de la constatation**

33. **L'établissement de plans à long terme pour la capitale nationale** — Nous avons constaté que la Société avait établi un cadre et tenu des consultations à différents niveaux lors de l'élaboration de ses plans pour l'aménagement de la région de la capitale nationale (voir la pièce 3).

Pièce 3 L'établissement de plans à long terme pour la capitale nationale : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Cadre de planification de la capitale	La Société a élaboré et mis en œuvre des plans cohérents et harmonisés pour préserver le patrimoine de la capitale.	La direction a établi un nouveau cadre de planification de la capitale, le Plan directeur de la capitale, qui a été approuvé par le Conseil d'administration. Le Plan directeur de la capitale regroupait les divers plans de préservation du patrimoine de la capitale requis pour que la Société atteigne les objectifs prévus dans son mandat. La direction a établi un calendrier d'exécution des plans et un processus pour rendre compte au Conseil des progrès réalisés à l'égard de ces plans.	
Consultation	La Société disposait d'un processus pour consulter les municipalités et d'autres parties prenantes afin de recenser et de prendre en compte les besoins, les plans et les priorités à l'échelle régionale ainsi que d'orienter la planification au moment d'élaborer ses plans pour la région de la capitale nationale.	La Société a consulté de façon régulière des parties prenantes clés, y compris des municipalités et le public, pour recenser les besoins, les plans et les priorités à l'échelle régionale. Elle en a tenu compte au moment d'élaborer ses plans pour la région de la capitale nationale, y compris les plans directeurs, les priorités et les orientations stratégiques proposées.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

34. **La gestion des projets d'immobilisations** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes efficaces pour gérer ses projets d'immobilisations (voir la pièce 4).

Pièce 4 La gestion des projets d'immobilisations — Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Attribution des rôles et responsabilités en matière de gestion des projets d'immobilisations	Les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les obligations de rendre compte en matière de gestion des projets d'immobilisations ont été définis et mis en œuvre.	La direction a établi une politique et un cadre de gestion pour régir et diriger la gestion de ses projets d'immobilisations. Les politiques et le cadre de gestion répartissent clairement les rôles et les responsabilités entre la Direction de l'intendance de la capitale et la Direction de l'aménagement de la capitale tout au long de la planification des projets d'immobilisations et du cycle de mise en œuvre, ainsi que les pouvoirs en matière de gestion de ces projets.	
Établissement de l'ordre de priorité des projets d'immobilisations	Les moyens et méthodes de gestion de projet en place ont permis à la Société de définir et d'établir l'ordre de priorité des projets d'immobilisations selon leur importance et leur harmonisation avec les objectifs stratégiques.	La direction a recensé les projets qui devaient être réalisés et a établi des priorités par l'entremise de son processus de planification prévu dans le Programme pluriannuel des immobilisations. Ce processus d'établissement des priorités se fondait principalement sur l'orientation stratégique et les priorités énoncées dans le Plan d'entreprise. De plus, le processus d'établissement des priorités s'appuyait sur un calendrier d'exécution défini, des critères de sélection, des examens requis et des pouvoirs d'approbation.	
Gestion des projets d'immobilisations	Le cadre de gestion des projets a permis à la Société de planifier et de gérer les projets d'immobilisations approuvés afin de s'assurer que les objectifs liés à l'étendue, au coût, au calendrier et à la qualité étaient atteints et que les risques étaient recensés et atténués de façon à réduire les menaces aux objectifs du projet.	La direction a établi un cadre de gestion de projets et des politiques pour faciliter la planification et l'exécution des projets d'immobilisations et a géré ses projets conformément à ce cadre.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

35. **La gestion et la protection des actifs** — Nous avons constaté un défaut grave dans l'entretien des actifs. Nous avons également constaté que la Société disposait de moyens et méthodes appropriés pour le programme de gestion du cycle de vie de ses actifs, la surveillance de son portefeuille de location et la gestion de ses risques environnementaux (voir la pièce 5).

Pièce 5 La gestion et la protection des actifs — Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Programme de gestion du cycle de vie	Le Société a établi et mis en œuvre un programme d'entretien préventif fondé sur une évaluation régulière de l'état physique de ses actifs et permettant d'établir les priorités pour la réalisation des travaux requis.	La direction a établi et mis en œuvre des politiques et des procédures pour évaluer régulièrement l'état de ses actifs. Ces politiques et procédures couvraient le cycle de vie complet dans la gestion des actifs et ont été conçues pour appuyer les priorités organisationnelles.	
Entretien des actifs	Pour exécuter les travaux d'entretien requis, la Société a établi et mis en œuvre des plans d'entretien qui prévoient l'affectation de ressources humaines, matérielles et financières à tous les travaux d'entretien prioritaires en temps opportun, en tenant compte des ressources disponibles.	Défaut grave La Société a affecté les ressources disponibles aux projets d'entretien d'actifs qu'elle avait jugés prioritaires. Toutefois, cela signifie qu'elle a retardé les travaux d'entretien de nombreux actifs. La Société a évalué l'état de 27 % de ses actifs comme étant passable, mauvais ou critique et a relevé un manque à gagner dans les ressources requises pour restaurer ces actifs. L'analyse de la Société a également indiqué que celle-ci risquait de ne pas être en mesure d'entretenir et de préserver tous ses actifs à un niveau acceptable à l'avenir.	
Gestion du portefeuille locatif	La Société a mis en place des moyens et méthodes pour optimiser les occasions de location et assurer une surveillance efficace des gestionnaires de propriétés locatives.	La direction disposait de processus pour recenser les possibilités de location et les communiquer, et pour assurer la surveillance de son portefeuille de propriétés locatives.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

Pièce 5 La gestion et la protection des actifs — Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion des risques environnementaux	La Société a établi un système de contrôles de gestion conçus pour fournir à la direction et au Conseil l'assurance que les risques environnementaux sont évalués et gérés régulièrement en vue de réduire ou d'éliminer les incidences possibles sur l'environnement ou les passifs environnementaux possibles, et satisfaire aux exigences environnementales.	La Société a établi une stratégie environnementale comme document d'orientation pour atténuer toute incidence environnementale négative possible découlant de ses activités. Les mesures d'atténuation des risques environnementaux recensés ont été présentées dans ses stratégies et plans d'entreprise. Les progrès réalisés à l'égard de ces mesures ont été communiqués à la haute direction et au Conseil.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

36. **Défaut grave — Entretien des actifs** — La direction a entrepris les travaux d'entretien d'actifs prioritaires en fonction des ressources disponibles. Puisque ses ressources étaient limitées, la Société a dû retarder l'entretien d'autres actifs. Des données récentes de la Société sur l'état de ses actifs indiquent que 10 % d'entre eux étaient en mauvais état ou dans un état critique, et que 17 % étaient dans un état passable. Parmi ces actifs, mentionnons certaines résidences officielles, comme le 24, promenade Sussex, et d'autres édifices patrimoniaux, des ponts, des promenades et des berges, qui sont au cœur des activités de la Société. Bon nombre de ces actifs généraient des revenus qui permettaient à cette dernière de réaliser son mandat.

37. Dans le cadre de diverses initiatives prises ces dernières années, le Conseil et la direction ont déterminé qu'il y avait un risque, pour lequel ils ont pris des mesures d'atténuation, que les ressources soient insuffisantes pour permettre de restaurer et d'entretenir les actifs de la Société et que celle-ci ne soit pas en mesure de protéger ces derniers ou de réaliser son mandat à l'avenir. Toutefois, comme il est indiqué au paragraphe 18, le Conseil et la direction n'ont pas clairement présenté ce risque stratégique dans le plan d'entreprise annuel de la Société pour informer le

gouvernement de ce problème. Ils n'ont pas non plus présenté la stratégie pour atténuer ce risque ni indiqué les incidences financières de cette dernière. À la fin de la période visée par l'audit, la direction achevait une analyse détaillée de chacun de ses actifs afin de quantifier les ressources nécessaires pour remettre en bon état ses actifs qui se détériorent et d'indiquer le niveau annuel de ressources nécessaires pour entretenir et préserver tous ses actifs.

38. Ce défaut grave est important parce que si les actifs de la Société continuent à se détériorer, celle-ci pourrait ne pas s'acquitter de son mandat, et les actifs pourraient entraîner des risques pour la santé et la sécurité.

39. **Recommandation** — La Commission de la capitale nationale devrait élaborer toute une gamme d'options pour répondre à son risque stratégique lié à l'entretien de ses actifs, en fonction d'une analyse complète des ressources nécessaires à la restauration et à l'entretien de ces derniers. La Commission devrait collaborer avec les entités publiques concernées, dans le cadre de son processus de planification organisationnelle et par d'autres moyens, afin de prendre des mesures pour répondre à ce risque stratégique.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La Commission de la capitale nationale a collaboré activement avec d'autres entités publiques pour recevoir des fonds publics additionnels qui lui permettraient de restaurer et d'entretenir ses actifs. La Commission n'a pas obtenu d'augmentation de financement depuis l'exercice 2009-2010, à part des fonds versés à des fins précises et, en grande partie, de nature temporaire. Afin de réduire l'incidence des pressions financières, la Commission a mis en œuvre des stratégies pour générer des revenus et limiter les coûts, et a cerné des possibilités de partenariats et de collaboration, tout cela en sus des efforts déployés en continu pour répertorier et comprendre la nature et l'étendue de l'entretien différé. Ces efforts ont mené à la présentation de ce risque dans le Plan d'entreprise de 2017-2018 à 2021-2022 qui a été approuvé par le Conseil d'administration en janvier 2017 et soumis à l'approbation du gouvernement. La Commission finalisera son analyse du niveau de ressources nécessaires pour restaurer et entretenir ses actifs, élaborera un éventail d'options pour répondre à ces besoins et prendra des mesures pour demander les approbations nécessaires d'ici au 30 juin 2017.*

40. **La transformation des processus opérationnels** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes efficaces pour acquérir, élaborer et mettre en œuvre son projet d'optimisation des opérations, qui a permis de remplacer son système financier existant par un système d'information de gestion plus vaste (voir la pièce 6).

Pièce 6 La transformation des processus opérationnels — Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Acquisition, élaboration et mise en œuvre d'un système	Dans le cadre de la réalisation du projet d'optimisation des opérations, des solutions de TI ont été identifiées, élaborées ou acquises puis intégrées dans les processus opérationnels.	La Société a établi un processus efficace pour planifier, élaborer et approuver les exigences opérationnelles et techniques de son projet d'optimisation des opérations. Elle a également mené des essais de validation auprès des utilisateurs pour vérifier si la direction pouvait exécuter, exploiter et entretenir la solution proposée.	
Formation et perfectionnement des utilisateurs	Un programme de formation et de perfectionnement sur les systèmes et les processus d'optimisation des opérations a été mis en place afin de permettre d'acquérir, de maintenir et de perfectionner les capacités et les compétences nécessaires pour réaliser les travaux requis et atteindre les objectifs.	La direction a établi et mis en œuvre un plan de formation exhaustif dans le cadre de la première étape du projet d'optimisation des opérations. Le plan de formation a permis aux utilisateurs d'acquérir, de maintenir et de perfectionner les compétences dont ils avaient besoin pour mener à bien les activités requises.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Conclusion

41. À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et les méthodes de gestion organisationnelle et de gestion des activités d'aménagement de la région de la capitale nationale de la Commission de la capitale nationale que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave, à l'exception de celui relevé dans l'entretien des actifs. Nous avons conclu que la Société avait mis en œuvre ces moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la Commission de la capitale nationale a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Commission de la capitale nationale est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada, qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du code de déontologie de CPA Ontario et du *Code des valeurs, d'éthique et de conduite professionnelle du Bureau du vérificateur général du Canada*. Ces deux codes reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les constatations figurant dans le présent rapport étaient fondées sur des faits.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et méthodes de la Commission de la capitale nationale que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur la Commission de la capitale nationale. L'étendue de l'examen spécial a été délimitée en fonction de notre évaluation des risques qui pesaient sur la Société et qui pourraient nuire à sa capacité de satisfaire aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de notre examen, nous avons sélectionné et testé des échantillons prélevés dans une population d'éléments ciblée afin de déterminer si des moyens et méthodes avaient été mis en place et s'ils fonctionnaient comme prévu. La population d'éléments ciblée comprenait des comptes rendus de réunions du Conseil d'administration et de la haute direction, des approbations de projets portant sur des terrains fédéraux, des stratégies de recensement et d'atténuation des risques, des indicateurs de rendement, des projets d'immobilisations, des propriétés locatives et des rapports d'inspection des actifs. Nous avons utilisé l'échantillonnage pour déterminer si les attributs ou caractéristiques choisis au sein de la population testée étaient correctement définis et pouvaient donc être jugés fiables.

Pour ce qui est de la gestion et de la protection des actifs, nous avons eu recours à l'échantillonnage représentatif pour examiner les moyens et méthodes de 51 actifs. L'échantillon a été sélectionné de façon aléatoire, en s'assurant que la distribution dans les types de portefeuilles de l'échantillon reflétait la distribution réelle de la population. Un échantillon de 51 actifs était suffisant pour tirer une conclusion sur la population de 6 629 actifs, avec un degré de confiance de 90 % et une marge d'erreur de tout au plus 10 %.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons aussi examiné divers documents et mené des entretiens auprès de membres du Conseil d'administration, de membres de la haute direction et des employés de la Société. Nous avons aussi assisté à certaines réunions du Conseil d'administration et de ses comités pendant la période visée par l'audit.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous nous sommes fondés sur les travaux d'audit interne portant sur l'établissement de plans à long terme pour la capitale nationale.

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Gouvernance de la Société

Organisation de coopération et de développement économiques, *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*, 2015

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens : Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens : Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre stratégique de gestion du risque*, 2010

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie*, troisième édition, 2012

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

Organisation de coopération et de développement économiques, *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*, 2015

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Le management des risques de l'entreprise — Cadre de Référence — Synthèse*

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Établissement de plans à long terme pour la capitale nationale

Loi sur la capitale nationale

Gestion des projets d'immobilisations

Loi sur la capitale nationale

Conseil du Trésor, *Politique sur la gestion des projets*, 2007

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Norme relative à la complexité et aux risques des projets*, 2007

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet*

Gestion et protection des actifs

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur la capitale nationale

Organisation internationale de normalisation, *Norme ISO 14001 — Systèmes de management environnemental*

Commission de coopération environnementale, *Guide d'orientation. Améliorer la performance environnementale et la conformité à la législation sur l'environnement. Dix éléments pour des systèmes efficaces de gestion de l'environnement*, 2000

Transformation des processus opérationnels

ISACA, COBIT 4.1 *Cadre de référence pour la gouvernance et le contrôle des SI* — PO10.2 (Référentiel de gestion de projet), PO10.3 (Approche de gestion de projet), PO10.5 (Énoncé du périmètre du projet), PO10.6 (Démarrage d'une phase du projet), PO10.13 (Métrique, reporting et surveillance de la performance du projet), DS6.2 (Comptabilité de l'informatique), AI2.1 (Conception générale), AI2.2 (Conception détaillée), AI2.8 (Assurance qualité des logiciels), AI2.9 (Gestion des exigences des applications), et AI4.1 (Planification pour rendre les solutions exploitables)

Conseil du Trésor, *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, 2006

Human Resource Professionals Association et CCH, *Ultimate HR Manual*

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} février au 31 décembre 2016. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à la date du début de l'examen spécial.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 29 mars 2017, à Ottawa (Ontario).

Équipe d'audit

Directrice principale : Margaret Haire

Directrice : Sophie Boudreau

Jason Blom

Sophie Chen

Jan-Alexander Denis

Jason Ference

Marc-André Gervais

Geneviève Hivon

Sara-Amanda Houle

Jocelyn Lefèvre

Bruce Sloan

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion organisationnelle	
<p>25. La Commission de la capitale nationale devrait établir et approuver un cadre de gestion des risques d'entreprise exhaustif qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définit les seuils de tolérance aux risques; • évalue les risques stratégiques et opérationnels dans le cadre d'un processus uniforme et intégré; • présente de l'information exhaustive sur les risques pour la prise de décisions. <p>(17-24)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée.</p> <p>La Commission de la capitale nationale continuera à élaborer un cadre de gestion des risques d'entreprise intégré et exhaustif qui définira des seuils de tolérance aux risques, évaluera les risques stratégiques et opérationnels et fournira de l'information exhaustive sur les risques pour la prise de décisions. Ce cadre sera prêt d'ici au 31 mars 2018 et reposera sur une évaluation exhaustive des risques stratégiques réalisée en 2016-2017.</p>
Gestion des activités de la région de la capitale nationale	
<p>39. La Commission de la capitale nationale devrait élaborer toute une gamme d'options pour répondre à son risque stratégique lié à l'entretien de ses actifs, en fonction d'une analyse complète des ressources nécessaires à la restauration et à l'entretien de ces derniers. La Commission devrait collaborer avec les entités publiques concernées, dans le cadre de son processus de planification organisationnelle et par d'autres moyens, afin de prendre des mesures pour répondre à ce risque stratégique.</p> <p>(35-38)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée.</p> <p>La Commission de la capitale nationale a collaboré activement avec d'autres entités publiques pour recevoir des fonds publics additionnels qui lui permettraient de restaurer et d'entretenir ses actifs. La Commission n'a pas obtenu d'augmentation de financement depuis l'exercice 2009-2010, à part des fonds versés à des fins précises et, en grande partie, de nature temporaire. Afin de réduire l'incidence des pressions financières, la Commission a mis en œuvre des stratégies pour générer des revenus et limiter les coûts, et a cerné des possibilités de partenariats et de collaboration, tout cela en sus des efforts déployés en continu pour répertorier et comprendre la nature et l'étendue de l'entretien différé. Ces efforts ont mené à la présentation de ce risque dans le Plan d'entreprise de 2017-2018 à 2021-2022 qui a été approuvé par le Conseil d'administration en janvier 2017 et soumis à l'approbation du gouvernement. La Commission finalisera son analyse du niveau de ressources nécessaires pour restaurer et entretenir ses actifs, élaborera un éventail d'options pour répondre à ces besoins et prendra des mesures pour demander les approbations nécessaires d'ici au 30 juin 2017.</p>