



COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE NATIONAL CAPITAL COMMISSION

Résumé du Plan d'entreprise
de 2021-2022 à 2025-2026

www.ccn-ncc.gc.ca

40, rue Elgin, pièce 202, Ottawa, Canada K1P 1C7
Courriel : info@ncc-ccn.ca • Télécopieur : 613-239-5063
Téléphone : 613-239-5000 • Ligne sans frais : 1-800-465-1867
ATS : 613-239-5090 • ATS sans frais : 1-866-661-3530

À moins d'indications contraires, toutes les photographies et les illustrations utilisées dans le présent document sont la propriété de la Commission de la capitale nationale.

Couverture : Alexandra Claveau

Commission de la capitale nationale
Résumé du Plan d'entreprise de 2021-2022 à 2025-2026
Numéro de catalogue : W91-2F-PDF
1926-0504

Remarque : le masculin générique utilisé dans ce document désigne toute personne.

Table des matières

Message du président et du premier dirigeant	2
Profil de la société d'État	5
Contexte opérationnel	15
Résultats prévus et indicateurs de rendement	27
Orientations stratégiques, priorités, principaux résultats et projets	30
Tableaux financiers	45
Annexes	53



MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU PREMIER DIRIGEANT

Tandis que l'on apporte la touche finale au plan d'entreprise de la Commission de la capitale nationale (CCN), la pandémie de COVID-19 demeure au centre des préoccupations de la société d'État – qui continue d'adapter son fonctionnement de manière à faciliter la pratique d'activités extérieures et l'utilisation de ses propriétés de manière saine et responsable. Elle dresse également des plans en vue d'un éventuel retour sûr et éclairé sur les lieux de travail.

La CCN a prolongé la durée de réservation des promenades à la mobilité active. À cet égard, elle continue de recevoir un appui massif de la population locale, qui utilise encore par milliers ces routes sans autos pour y marcher, jogger, rouler ou circuler à vélo — et toujours plus les weekends, avec l'horaire élargi. Les commentaires formulés par le public ont aussi permis d'ajuster l'offre de manière à offrir un environnement universellement plus équitable et plus sûr.

En ce qui concerne le renouvellement de l'infrastructure, l'investissement soutenu du gouvernement fédéral a permis de faire des avancées prometteuses. En 2018, la CCN a obtenu 55 millions de dollars sur deux ans pour la remise en « bon » état de 23 éléments d'actif essentiels. S'appuyant sur cette mesure, le gouvernement a alloué à la CCN 173,6 millions de dollars supplémentaires sur trois ans, en mai 2020, pour résoudre les problèmes les plus pressants présentant un risque pour la santé et la sécurité, en ciblant les deux ponts interprovinciaux de la société d'État et les actifs endommagés lors de l'inondation du printemps 2019. La CCN s'occupera aussi d'autres actifs prioritaires qui comportent de tels risques pour les gens de la région de la capitale nationale et de l'extérieur.

Afin de faciliter les choix d'investissement à long terme, lesquels reposent sur des données probantes, la planification portant sur ces crédits en immobilisations supplémentaires a été soutenue par l'exercice de planification des investissements de la CCN commencé en 2018. La CCN poursuivra le renforcement de sa structure de gouvernance, la simplification de ses systèmes et processus de même que la production des rapports factuels sur l'état de ses actifs, qui éclairent la prise de décisions relatives à l'affectation des ressources.

À ce chapitre, la CCN a récemment présenté à son conseil d'administration son rapport sur l'état des actifs du portefeuille de 2021 pour les résidences officielles du Canada. Elle entend continuer de chercher les fonds nécessaires à l'application de solutions viables pour s'attaquer à la détérioration de ces importants bâtiments historiques et culturels. L'absence continue de ressources réservées au portefeuille des résidences officielles empêchera encore longtemps la CCN d'offrir des lieux modernes, sûrs, sécuritaires, accessibles et durables aux élus et à leur famille, au personnel qui y travaille et aux personnes qui s'y rendent.

Depuis nombre d'années, la CCN travaille en étroite collaboration avec ses partenaires de la Nation algonquine à certains dossiers communs et là où les intérêts convergent : réaménagement des plaines LeBreton, plans riches de sens pour l'île Victoria, création de lieux d'intérêt variés et dénomination de lieux divers sur le territoire algonquin de la région de la capitale du Canada.

Récemment, la découverte de restes humains en lien avec les anciens pensionnats autochtones – et le fait qu'il pourrait y avoir encore d'autres découvertes de ce genre – nous rappelle brutalement l'ampleur du travail qui reste à accomplir. La CCN s'acquittera de ses

fonctions dans un esprit de vérité et de réconciliation, et entend continuer de faire intervenir la Nation algonquine et ses autres partenaires autochtones.

C'est dans cet esprit que la CCN continue d'honorer son engagement à promouvoir la diversité, la lutte contre le racisme et l'équité en matière d'emploi, dans le cadre d'un travail plus vaste visant à améliorer la satisfaction au travail de son personnel, à moderniser ses méthodes de recrutement et de sélection et à faciliter l'apprentissage au sein de l'organisation.

Accordant la plus haute importance à la collaboration, à l'ouverture et à la transparence, la société d'État n'a pas cessé ses consultations et ses communications avec le public malgré les limites imposées par la pandémie et les directives de santé publique.

À titre d'intendante de terrains et d'actifs fédéraux dans la région de la capitale nationale, c'est à la CCN qu'il incombe de protéger le patrimoine de la capitale, tant naturel que bâti, et de le conserver. Guidée par sa stratégie de développement durable et sa décision de souscrire à la Stratégie fédérale de développement durable, elle continuera de rendre ses actifs plus résilients aux aléas du changement climatique et aux phénomènes météorologiques extrêmes, tout en adoptant des projets et mesures qui atténuent les risques qui y sont associés et favorisent la santé et le bien-être des gens de la région.

La CCN exercera son rôle de chef de file dans le dossier du transport régional, y compris à propos des futurs liens enjambant la rivière des Outaouais entre le Québec et l'Ontario. Dans le cadre de son mandat, la CCN achèvera l'élaboration d'un plan à long terme sur les liens interprovinciaux dans la région de la capitale du Canada; un plan qui favorisera le transport durable dans la région. Elle réalisera ce plan en collaboration et en consultation avec Services publics et Approvisionnement Canada, la Ville d'Ottawa,

la Ville de Gatineau et d'autres intervenants de la région. Comme le lui a demandé le gouvernement du Canada, la société d'État a commencé à explorer la viabilité d'une amélioration des connexions du transport collectif entre les deux rives de la rivière des Outaouais.

Parmi les autres priorités de la CCN, mentionnons les suivantes : la revitalisation des berges de la capitale et des îles de la rivière des Outaouais; la progression rapide du réaménagement des plaines LeBreton; le renouvellement de la pointe Nepean et du Pavillon de la rivière de la capitale nationale; la mise à jour de documents de planification essentiels, comme le Plan de secteur du cœur de la capitale du Canada et le plan directeur de Rideau Hall; et l'accroissement des revenus et de la viabilité financière. Les plans, projets et mesures établis par la CCN demeurent orientés par le *Plan de la capitale du Canada de 2017 à 2067*. Il y a plus de détails à ce sujet dans les pages qui suivent.

Malgré les défis auxquels a fait face la CCN au cours du dernier exercice, nous demeurons encouragés par les progrès réalisés en vue de bâtir une capitale dynamique, durable et inspirante qui est une source de fierté nationale et un legs aux prochaines générations.

À cet égard, nous sommes reconnaissants envers le personnel de la CCN pour son bon travail et son dévouement, de même que pour l'importante contribution des membres du conseil d'administration.



Marc Seaman
Président



Tobi Nussbaum
Premier dirigeant



PROFIL DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT

Mandat

La Commission de la capitale nationale (CCN) est une société d'État fédérale créée par le Parlement du Canada en 1959 en vertu de la *Loi sur la capitale nationale*. Celle-ci définit ainsi le rôle de la CCN : « 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 ». La société d'État s'acquitte de ce rôle par l'entremise des secteurs d'activité suivants :

- établir l'orientation d'aménagement à long terme des terrains fédéraux de la région de la capitale du Canada;
- définir les règles concernant l'utilisation et la mise en valeur de ces terrains;
- gérer, conserver et protéger les actifs de la CCN (y compris le parc de la Gatineau, la Ceinture de verdure, les parcs urbains, les biens immobiliers et d'autres biens, comme des ponts, des sentiers et des promenades);
- entretenir des sites patrimoniaux de la région de la capitale nationale, comme les résidences officielles et des lieux commémoratifs.

Mission

La mission de la CCN est de s'assurer que la région de la capitale du Canada revêt une importance nationale et constitue une source de fierté pour le pays tout entier.

Principes directeurs

Les principes directeurs indiquent les règles d'action que la CCN mettra en œuvre pour donner suite à ses priorités et réaliser son mandat. La CCN les examine annuellement pour s'assurer qu'ils s'appliquent toujours à l'organisme. Ils sont décrits ci-dessous.

LEADERSHIP ET INNOVATION

Favoriser la créativité et l'innovation de sorte que la CCN soit une chef de file de l'édification d'une région de la capitale nationale prestigieuse.

RESPONSABILISATION ET TRANSPARENCE

Assurer l'intégrité de nos activités et la responsabilisation à cet égard par un dialogue ouvert et transparent avec le public et les intervenants de la région de la capitale nationale et d'ailleurs au Canada.

RÉCONCILIATION

Reconnaître que la réconciliation avec les peuples autochtones du Canada, en particulier avec la Première Nation algonquine, est essentielle à sa réussite.

COLLABORATION

Ajouter de la valeur en tant que partenaire avec ses intervenants, le public et tous les ordres de gouvernement, afin de créer des legs durables.

FIERTÉ

Bâtir une région de la capitale nationale qui soit inclusive, accessible et durable sur le plan de l'environnement et qui inspire toute la population canadienne.

EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE

Favoriser le développement d'une main-d'œuvre diversifiée et mobilisée, et continuer d'améliorer les pratiques opérationnelles et les services à la clientèle.

Principales responsabilités

En sa qualité de première planificatrice à long terme et de principale intendante des terrains fédéraux de la région de la capitale nationale depuis plus de cent ans, la CCN édifie une capitale dynamique, inspirante et durable. Conformément aux exigences de la nouvelle Politique sur les résultats du Conseil du Trésor, en vigueur depuis 2016, deux responsabilités principales, outre les services internes, ont été dégagées du mandat de la CCN et de la précédente architecture d'harmonisation des programmes. Celles-ci reflètent les principales obligations de la CCN à l'égard du public à titre d'organisme gouvernemental.

PLANIFICATION À LONG TERME

La CCN s'assure que les terrains et les actifs fédéraux répondent aux besoins du gouvernement et de la population, et qu'ils reflètent et respectent l'importance de la capitale nationale, son environnement naturel et son patrimoine.

Elle élabore des plans à long terme, détermine la Masse des terrains d'intérêt national (MTIN) et gère les approbations fédérales de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières.

De concert avec des partenaires de la région, la CCN s'acquitte aussi de la planification du transport interprovincial et facilite les projets de transport.

INTENDANCE ET PROTECTION

La CCN gère, entretient, protège, aménage et réhabilite les terrains et les actifs fédéraux de la région de la capitale nationale.

Elle veille également à ce que la population ait un accès sécuritaire, convenable et durable à ces terrains et actifs fédéraux afin d'en profiter.

En sa qualité d'intendante des résidences officielles, elle s'assure que les lieux de résidence des dirigeants officiels du Canada sont convenables et qu'ils servent de décor inspirant aux activités et aux cérémonies d'État.

SERVICES INTERNES

Afin de pouvoir s'acquitter de ses responsabilités en matière de planification et d'intendance, la CCN dispose aussi d'une gamme de services internes qui soutiennent la réalisation de ses activités et la gestion des ressources à l'échelle de l'organisme. Ces fonctions soutiennent : la gestion des ressources financières et humaines de la CCN; les structures de gouvernance, y compris le conseil d'administration et les comités; les affaires publiques, les communications et le marketing; la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne; les services juridiques; et les services de technologie de l'information et de géomatique.

Figure 2 : Aperçu des actifs de la CCN



6 résidences officielles



1 700 propriétés,
1 000 bâtiments



145 ponts



23 parcs urbains



Plus de 100 km de promenades
et de routes



75 km de berges,
50 lacs



194 monuments, œuvres d'art public,
panneaux d'interprétation et plaques



300 km de sentiers



Plus de 600 structures différentes
(murs de soutènement,
plateformes de belvédère, barrages)



39 600 ha de terrains forestiers
et 2 500 ha de milieux humides



5 600 ha de terres agricoles



2 800 autres actifs divers
(systèmes électriques, mécaniques,
hydrauliques et de drainage)

Valeur de remplacement approximative des biens immobiliers :
2,2 milliards de dollars

Gouvernance

COMPOSITION, RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

La composition du conseil d'administration de la CCN est définie dans la *Loi sur la capitale nationale*. Le conseil actuel se compose d'un président, d'un premier dirigeant et de 13 autres personnes représentant la région de la capitale et d'autres parties du pays. Les maires d'Ottawa et de Gatineau participent également à toutes les séances du conseil d'administration à titre de participants d'office sans droit de vote.

Le conseil d'administration est responsable de la surveillance et de l'orientation des activités et des actifs de la CCN. Pour s'acquitter de ce rôle, il se charge de faire ce qui suit :

- il établit les grandes orientations stratégiques de l'organisme;
- il veille à l'utilisation efficace des ressources de la société d'État;
- il surveille et examine le rendement de l'organisme et les risques auxquels il est exposé;
- il approuve les principaux documents de reddition de comptes au gouvernement, comme le plan d'entreprise, le rapport annuel et les rapports financiers trimestriels;
- il approuve les transactions et les projets importants que la CCN entreprendra;
- il communique avec le gouvernement, les intervenants et le public et favorise les relations avec eux.

Dans son rôle de surveillance de l'organisme, le conseil d'administration prend une part active dans l'établissement et le suivi de l'orientation de la gestion. Le premier dirigeant rend compte au conseil d'administration de la gestion des activités de la CCN et de la mise en œuvre des orientations stratégiques du conseil pour l'année qui vient. De plus, il rend compte du rendement de la société d'État au conseil d'administration au début de chaque séance du conseil en présentant un rapport d'activité.

NOMINATION DES MEMBRES DU CONSEIL

Les membres du conseil sont nommés par le ministre responsable de l'application de la *Loi sur la capitale nationale*, avec l'approbation du gouverneur en conseil, tandis que le président et le premier dirigeant sont nommés par le gouverneur en conseil. Depuis février 2016, un nouveau processus est en vigueur pour les nominations du gouverneur en conseil, y compris celles aux postes de présidence et de direction, et au conseil d'administration. Les nouvelles exigences établissent un processus de sélection ouvert, transparent et fondé sur le mérite. En vertu de ce processus, les personnes intéressées peuvent soumettre leur candidature au gouvernement. Un comité de sélection évalue les candidatures et cible les personnes les plus qualifiées pour le poste à pourvoir. Suivant l'avis du comité, le ministre fait une recommandation au gouverneur en conseil aux fins de nomination.

PARTICIPATION DES MUNICIPALITÉS AUX SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En février 2016, le conseil d'administration de la CCN a modifié ses règlements administratifs pour que les maires d'Ottawa et de Gatineau puissent siéger à toutes ses séances à titre de participants d'office sans droit de vote.

La participation des maires est régie par le code de conduite, les dispositions relatives à la confidentialité et les règles sur les conflits d'intérêts que doivent respecter les membres du conseil d'administration de la CCN. En tant que participants d'office sans droit de vote, et à l'instar de tous les autres membres, les maires peuvent participer aux discussions en soulevant des questions et en faisant des commentaires pendant les séances du conseil. Ils sont présents pour toutes les affaires du conseil sauf quand des points à l'ordre du jour concernent la confidentialité commerciale, les secrets du cabinet, le secret professionnel entre l'avocat et son client, les ressources humaines ou des questions confidentielles et les résidences officielles du Canada.

RESPONSABILITÉ ET FONCTIONNEMENT

Le conseil d'administration est régi par un ensemble de règlements administratifs et de chartes. Les règlements administratifs de la CCN donnent des précisions sur les pouvoirs du conseil aux termes de la *Loi sur la capitale nationale* et sur les séances du conseil, délèguent des pouvoirs au premier dirigeant et au secrétaire de la Commission, et comprennent d'autres résolutions de fonctionnement, notamment sur les opérations bancaires. Les chartes de la CCN énoncent les fonctions et les responsabilités du conseil d'administration et des comités de la société d'État.

Les membres du conseil d'administration sont tenus de respecter la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les conflits d'intérêts*, ainsi que le code d'éthique, les lignes directrices sur les conflits d'intérêts à l'intention des membres du conseil d'administration de la CCN, de même que les règlements administratifs de l'organisme. S'il y a lieu, les membres du conseil doivent déclarer annuellement tout conflit d'intérêts, y compris le moment auquel ils surviennent dans l'année. Ils doivent se retirer du processus décisionnel lorsqu'ils risquent de se trouver en situation de conflit d'intérêts réel ou apparent.

Le conseil d'administration évalue son rendement collectif dans le cadre d'un processus d'autoévaluation structuré.

En plus de tenir une assemblée publique annuelle, le conseil se réunit en personne quatre fois par année, ainsi que par téléconférence au besoin au cours de l'année. Chaque réunion consiste en une séance publique et une séance à huis clos.

RÉMUNÉRATION

La rémunération des membres du conseil d'administration est établie par le gouverneur en conseil et respecte les Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État. À titre de participants d'office sans droit de vote, les maires d'Ottawa et de Gatineau ne peuvent être rémunérés. Le président reçoit des honoraires annuels qui se chiffrent entre 8 000 \$ et 9 400 \$, ainsi qu'une indemnité journalière de 375 \$ pour sa participation aux réunions du conseil et des comités, de même que pour certaines responsabilités spéciales à titre de dirigeant et d'autres en matière d'analyse ou de représentation que le conseil approuve. D'autres membres du conseil qui participent aux travaux des comités et à l'exécution de tâches spéciales reçoivent des honoraires annuels qui se chiffrent entre 4 000 \$ et 4 700 \$, et une indemnité journalière de 375 \$. En outre, les membres du conseil d'administration sont remboursés conformément aux directives du gouvernement du Canada. Le président du Comité d'audit reçoit des honoraires annuels supplémentaires de 2 000 \$. À titre de participants d'office sans droit de vote, les maires d'Ottawa et de Gatineau ne peuvent être rémunérés.

COMITÉS

Les trois comités de direction, soit le Comité directeur, le Comité d'audit et le Comité de la gouvernance, appuient le conseil d'administration. En plus de ces comités, quatre comités consultatifs ou spéciaux conseillent le premier dirigeant et la haute direction. Il s'agit du Comité consultatif de l'urbanisme, du design et de l'immobilier, du Comité consultatif des résidences officielles du Canada, du Comité consultatif sur l'accessibilité universelle et du Fonds Canadiana¹.

REDDITION DE COMPTES AU PARLEMENT ET À LA POPULATION CANADIENNE

Depuis le 20 novembre 2019, la CCN rend compte au Parlement par l'entremise de la ministre des Services publics et de l'Approvisionnement du Canada, et elle est visée par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

1. Une description des comités se trouve sur le site Web de la CCN.

AUDIT INDÉPENDANT

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) est l'auditeur de la CCN. Il réalise un audit annuel des états financiers de la CCN pour donner une opinion quant au fait que ceux-ci présentent ou non avec justesse, à tous égards importants, la situation financière et les résultats réels des activités de l'organisme, la variation de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie, et pour déterminer si les transactions portées à la connaissance de l'auditeur au cours de l'examen sont effectuées conformément à la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) et à ses règlements, à la *Loi sur la capitale nationale*, aux règlements administratifs de l'organisme et à la directive formulée en vertu de l'article 89 de la LGFP. En outre, la partie X de la LGFP prévoit que le BVG effectue un examen spécial de la CCN tous les 10 ans. Le dernier examen spécial a été réalisé en 2017.

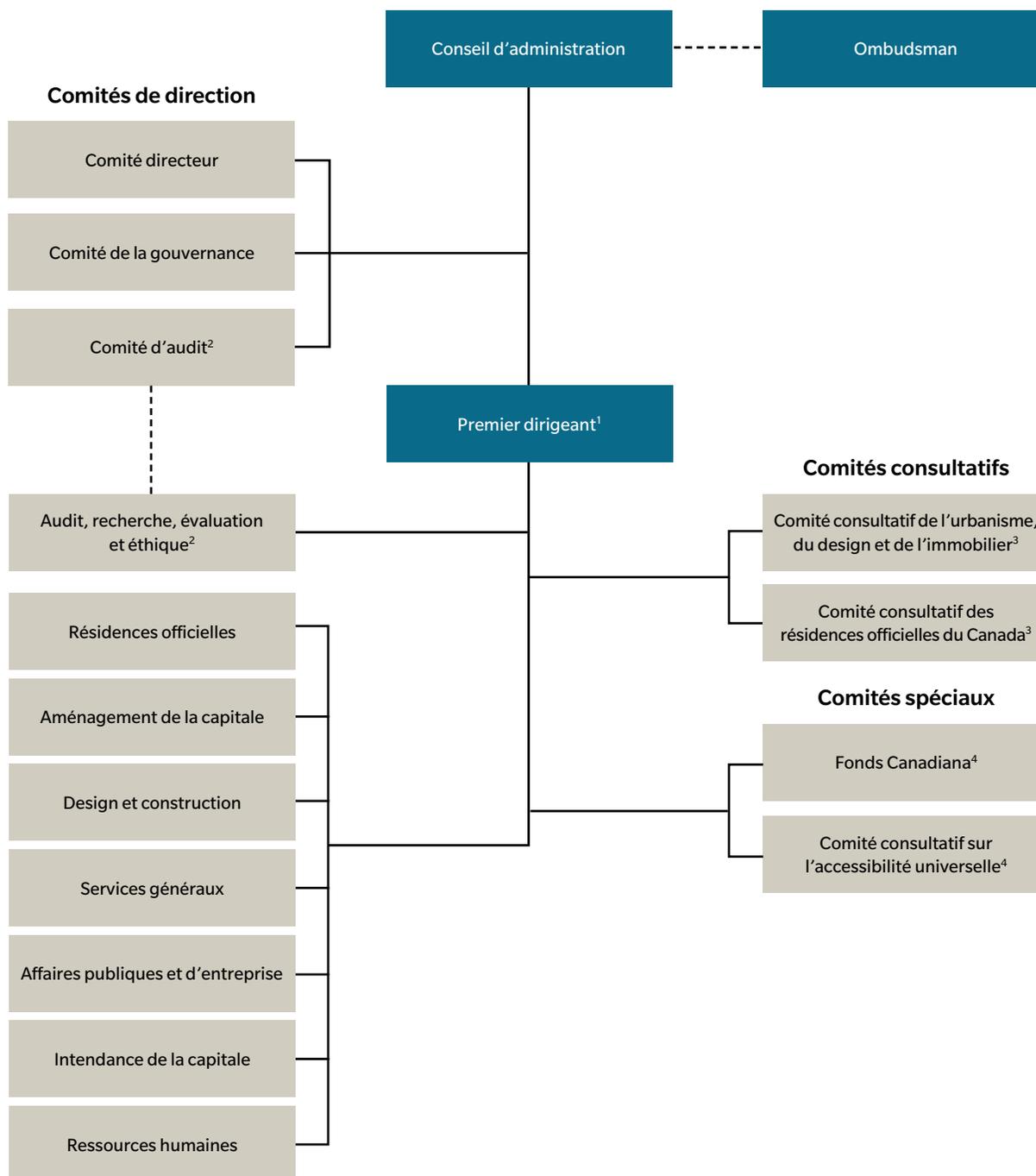
OMBUDSMAN

Nommé par le conseil d'administration, l'ombudsman de la CCN est une ressource indépendante et confidentielle à laquelle le public s'adresse pour régler des plaintes lorsque tous les autres recours internes ont été épuisés. Il doit déposer un rapport annuel de ses activités au conseil d'administration. Le public peut consulter le document sur le site Web de l'ombudsman.

ORGANIGRAMME

L'organigramme de la CCN illustre les rapports entre le conseil d'administration et l'équipe de la haute direction, les différents comités et les directions de la CCN. Dans la structure organisationnelle de la CCN, le premier dirigeant est responsable de fixer les objectifs opérationnels et de gestion, d'orienter les stratégies de mise en œuvre et de superviser les opérations courantes. Il est appuyé par l'équipe de la haute direction, qui représente toutes les directions de la CCN. Chaque vice-présidente et vice-président veille à la bonne gestion et à la mise en œuvre des activités des principaux secteurs de la société d'État.

Figure 3 : Organigramme de la CCN



1. Le premier dirigeant est également membre du conseil d'administration.
2. La fonction d'audit se rapporte directement au Comité d'audit.
3. Les membres des comités consultatifs sont nommés par le conseil d'administration.
4. Les membres des comités spéciaux sont nommés par le premier dirigeant.



CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Analyse du contexte

La CCN commence son processus annuel de planification stratégique par une analyse du contexte dans lequel elle évolue. Cette analyse définit et confirme ses grandes priorités et ses principales initiatives en tenant compte des facteurs contextuels internes et externes, des défis à relever et des occasions qui se présentent. Les paragraphes qui suivent décrivent les facteurs les plus importants qui auront une incidence sur la CCN au cours de la période de planification quinquennale de 2021-2022 à 2025-2026.

CONTEXTE INTERNE

Le portefeuille vaste et diversifié de la CCN lui procure une occasion unique de contribuer au dynamisme, à la connectivité et au caractère de la région de la capitale nationale pour que celle-ci corresponde à son importance nationale. Ce portefeuille comprend 125 km de promenades, 300 km de sentiers, 1 700 propriétés immobilières, 1 000 bâtiments, 145 ponts (y compris deux ponts interprovinciaux), des monuments commémoratifs, des panneaux d'interprétation, ainsi que les six résidences officielles et 49 dépendances. En outre, la CCN possède un impressionnant portefeuille d'actifs naturels dont elle assure l'intendance, qui se compose de 23 parcs urbains, 75 km de berges, 50 lacs, 39 600 ha de terrains forestiers, 2 500 ha de zones humides et 5 600 ha de terres agricoles. Avec un ensemble d'actifs aussi vaste, elle continuera de prendre des mesures ambitieuses afin d'atteindre l'excellence dans les domaines de la planification, de la conservation et de l'intendance.

Pour faciliter l'établissement des priorités d'entretien de ses actifs, la CCN poursuit l'examen des rapports sur l'état des actifs et l'élaboration de plans de gestion de ces derniers, afin que les besoins d'entretien soient comblés de façon prioritaire à la grandeur de la région de la capitale nationale. Elle a aussi entrepris un exercice de planification des investissements en vue de cerner les priorités à cet égard qui présentent les plus grands risques pour la société d'État et qui appuient le mieux son mandat.

Le savoir-faire de la CCN en matière de planification à long terme, d'intendance et de protection repose sur son personnel engagé et dévoué, passionné pour la région de la capitale nationale, qui contribue fièrement à la réalisation du mandat de la société d'État. Au cours de l'exercice 2020-2021, les effectifs de la CCN comptaient 494 équivalents temps plein. Le personnel s'adapte de façon constante au contexte changeant de la CCN afin de réaliser les objectifs de la société d'État, et la collaboration avec le personnel constitue un aspect essentiel de la réussite de la CCN.

CONTEXTE EXTERNE

La CCN joue un rôle important dans la gestion foncière et l'aménagement à long terme de la région. Ses terrains côtoient les autres terrains publics de la région, comme ceux appartenant aux municipalités de la région et aux provinces de l'Ontario et du Québec. Pour cette raison, il est essentiel que la CCN soit une partenaire à valeur ajoutée et collabore avec tous les propriétaires fonciers de la région.

La collaboration avec les municipalités de la région de même que la continuité des administrations municipales ont été bénéfiques pour la société d'État, car elles ont permis l'établissement de relations solides

et la poursuite de projets. Par ailleurs, la société d'État a également bénéficié d'une période de continuité gouvernementale dans la sphère provinciale. Les engagements prévus pour l'Ontario et le Québec dans des domaines comme la planification du transport et l'infrastructure pourraient compléter ses plans et ses projets.

De nombreux peuples autochtones sont établis dans la région de la capitale nationale, en particulier ceux de la Nation algonquine anishinabée. La CCN continue d'encourager l'établissement de relations solides avec eux, et avec leurs représentants, et à déployer des moyens pour ce faire. Elle veille aussi à ce que leurs intérêts se reflètent réellement dans les nombreux projets et initiatives proactives entrepris dans la région.

La pandémie a entraîné pour la CCN de nouvelles exigences opérationnelles qui n'étaient pas prévues dans ses plans, notamment en ce qui a trait à ses investissements et à la réalisation de son mandat. Les mesures de santé publique nécessaires au ralentissement de la propagation de la COVID-19 ont eu un impact important sur l'industrie de la construction. Les perturbations actuelles et prévues des chaînes d'approvisionnement ont ralenti la livraison et augmenté le coût des matériaux de construction. Ces hausses sont susceptibles d'avoir d'importantes conséquences pour le budget et l'échéancier des projets de la CCN, du moins à court terme.

Le portefeuille locatif commercial de la société d'État a été gravement touché par la pandémie de COVID-19. La CCN a offert un allègement des loyers à ses locataires, qui s'harmonise avec le programme de l'Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial

(AUCLC). L'incertitude du marché causée par la pandémie continue de nuire à la capacité des entreprises à payer leur loyer. Il en résulte des pertes de revenus de location, qui s'ajoutent aux pressions qui s'exerçaient déjà sur le budget de fonctionnement de la CCN. Avec le soutien de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) et d'autres intervenants gouvernementaux, environ 5 millions de dollars ont été réservés dans le cadre financier² comme moyen possible, pour la CCN, de compenser les pertes de revenus nettes provenant de la location commerciale. Grâce à ce financement, auquel la CCN a accédé à hauteur de 1,9 million de dollars jusqu'à maintenant, la société d'État pourra maintenir la prestation de programmes et les activités visant les actifs prioritaires afin qu'ils demeurent sûrs, durables et résilients pour les générations à venir. La CCN continue de surveiller l'évolution de la situation, en veillant à être prête à mettre en œuvre les initiatives prévues dans son plan quinquennal, de même que d'autres découlant d'éventuelles mesures de stimulation et de rétablissement prises par le gouvernement.

PRINCIPALES QUESTIONS STRATÉGIQUES

Pouvoirs conférés par la loi

Les pouvoirs conférés par la loi à la CCN sont demeurés sensiblement inchangés depuis la création de la société d'État en 1959. La modernisation de ces pouvoirs est donc une question stratégique de premier ordre. Cette modernisation donnerait à la société d'État trois grands avantages. Premièrement, l'actualisation des pouvoirs de la CCN en matière de réglementation et d'exécution de la loi aiderait la société d'État à mieux protéger l'environnement et

2. L'accès à ce financement réservé est assujéti à l'approbation du gouvernement.

l'intégrité écologique de ses actifs naturels, y compris le parc de la Gatineau et la Ceinture de verdure. Deuxièmement, préciser les pouvoirs de la CCN en matière de planification, de design et d'utilisation du sol dans la région de la capitale nationale renforcerait son régime d'approbation fédérale de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières et assurerait que l'utilisation du sol et l'aménagement dans la région respectent les objectifs de la capitale à cet égard. Troisièmement, l'accroissement des pouvoirs de la CCN en ce qui concerne les transactions immobilières permettrait à la société d'État de demeurer concurrentielle dans un marché immobilier moderne et d'optimiser son portefeuille immobilier de manière à réduire ses pressions financières et à soutenir sa viabilité financière à long terme. Combinés, ces changements permettraient à la CCN de s'acquitter plus efficacement de son mandat.

Insuffisance de fonds

L'investissement nécessaire à l'entretien adéquat du vaste ensemble d'actifs de la CCN et au respect des responsabilités de celle-ci en matière de garde est supérieur aux 23 millions de dollars de crédits parlementaires que reçoit la société d'État. Au fil des années, la CCN a donc dû affecter ses fonds limités à la santé et à la sécurité ainsi qu'aux imprévus urgents, ce qui a réduit les sommes disponibles pour investir dans les actifs et l'infrastructure qui contribuent à la satisfaction des personnes qui visitent la capitale.

Au terme de son examen spécial de 2017, le BVG a conclu que l'insuffisance des ressources requises pour restaurer, gérer et entretenir les biens de la CCN risquait de compromettre la capacité de la société d'État à s'acquitter de son mandat. Le BVG a également indiqué que si les actifs de la CCN continuaient de se détériorer, ils pourraient entraîner des risques pour la santé et la sécurité.

Pour aider à combler le déficit d'entretien différé de la CCN, le gouvernement du Canada a effectué des investissements importants sur cinq ans (de 2018-2019 à 2022-2023). Les sommes considérables ainsi investies ont permis à la société d'État d'amorcer le long processus de revitalisation des actifs qui nécessitent des travaux de réparation essentiels; y compris ceux qui présentent des problèmes urgents de santé et de sécurité, ses deux ponts interprovinciaux et les actifs endommagés lors de l'inondation du printemps 2019. Grâce à ces investissements bienvenus, la CCN a réalisé des progrès substantiels dans la réhabilitation nécessaire de la majorité de ses actifs dont l'état avait été jugé « mauvais » ou « critique », et elle continue de progresser.

Il faut toutefois souligner que ces crédits en immobilisations supplémentaires ne règlent pas les problèmes de réhabilitation des actifs du portefeuille des résidences officielles. Ces importants actifs patrimoniaux continueront donc de se détériorer à un rythme accéléré. Les crédits de fonctionnement de la CCN sont eux aussi inférieurs à ses besoins organisationnels. Leur augmentation permanente aiderait la société d'État à poursuivre l'entretien régulier et les réparations visant à protéger et à préserver les récents investissements du gouvernement.

Transport régional

Le mandat de la CCN en matière de planification dans la région de la capitale nationale englobe le transport interprovincial et la facilitation des projets de transport.

Le budget fédéral de 2019 énonçait des orientations pour plusieurs initiatives de transport interprovincial dans lesquelles la CCN a joué un rôle clé. En 2020, la CCN a achevé la mise à jour des études techniques sur les corridors possibles pour un sixième lien entre Ottawa et Gatineau. En outre,

elle travaille actuellement à l'élaboration d'un plan intégré à long terme sur les liens interprovinciaux, en collaboration avec les villes de Gatineau et d'Ottawa et les gouvernements provinciaux. Ce document vise à établir une vision et des stratégies à long terme communes pour le transport interprovincial des personnes et des biens dans la région jusqu'en 2050.

À l'appui de son mandat de planification du transport régional, la CCN étudie, avec ses partenaires clés, les options d'aménagement d'un lien de transport en commun interprovincial entre les centres-villes d'Ottawa et de Gatineau. La CCN et SPAC collaborent aussi au remplacement du pont Alexandra vieillissant.

Au cours de la période de planification, la CCN continuera de travailler avec les organismes de transport local et ses partenaires municipaux, provinciaux et fédéraux, afin de coordonner les projets de transport et de veiller à leur intégration dans la région.

Harmonisation avec les priorités gouvernementales : un aperçu

Dans l'exécution de son mandat, la CCN doit veiller à ce que sa démarche s'harmonise avec les priorités du gouvernement. Au cours de la période de planification, les relations avec les peuples autochtones; la collaboration et la transparence; la durabilité environnementale; l'atténuation de l'impact du changement climatique et la résilience aux phénomènes climatiques; l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+); ainsi que la diversité et l'inclusion constitueront d'importants domaines d'intérêt pour la société d'État.

RELATIONS AVEC LES PEUPLES AUTOCHTONES

La CCN travaille avec la Nation algonquine dans un esprit d'amitié et de collaboration depuis de nombreuses années. Pour contribuer à l'essor des entreprises autochtones de la région de la capitale nationale et de partout au Canada, la CCN a élaboré la Politique d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, qui fait appel aux meilleures pratiques d'approvisionnement pour encourager les entreprises algonquines et d'autres groupes autochtones à participer à la fourniture des biens et services dont la société d'État a besoin. Même si la CCN n'est pas assujettie à la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones du gouvernement fédéral, elle l'applique volontairement lorsque les exigences opérationnelles, le rapport qualité-prix et les principes de prudence, de probité et de saine gestion des contrats le permettent. Ainsi, elle encourage ses gestionnaires à envisager de faire appel à des entreprises autochtones comme fournisseurs lorsque les capacités existent, en vue d'accroître les retombées socioéconomiques positives aux échelles régionale et nationale. La CCN continuera de créer des occasions de collaborer avec les peuples autochtones à des priorités communes dans un esprit de réconciliation et de respect.

COLLABORATION ET TRANSPARENCE

La CCN a mis en œuvre plusieurs mesures pour accroître la collaboration et la transparence au fil des ans. L'ajout de séances publiques du conseil d'administration, de même que l'accessibilité accrue aux délibérations en direct et à la documentation des séances, en personne et en ligne, démontrent qu'il y a un engagement à l'égard de ces principes à tous les échelons de la société d'État. Par son approche axée sur les citoyens, la CCN offre au public des possibilités

de contribuer et de collaborer, consciente du rôle que joue la population dans l'édification d'une région de la capitale nationale dynamique et durable.

Elle voit à l'efficacité de ses communications et à la mobilisation des intervenants en établissant des relations solides avec des gens et des organismes à l'échelle de la région et du pays. À cette fin, elle poursuivra ses efforts de consultation auprès du public et des intervenants, et elle continuera de collaborer avec ses partenaires en vue d'aménager des villes intelligentes et d'encourager l'adoption d'approches novatrices et d'idées audacieuses en urbanisme visant à améliorer chaque aspect de la vie communautaire.

Dans les domaines de l'urbanisme, du transport, du tourisme et du développement régional, la CCN poursuivra ses efforts de collaboration avec les villes d'Ottawa et de Gatineau et d'autres partenaires de la région pour assurer la coordination continue des travaux d'aménagement et d'intendance dans la région. Elle continuera aussi de collaborer avec les intervenants fédéraux, et plus particulièrement la ministre responsable de la CCN et la haute direction de SPAC, pour faire progresser les dossiers importants dans la région de la capitale nationale.

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

La région de la capitale nationale compte de nombreux espaces verts qui contribuent à la qualité de vie et qui sont intrinsèques au patrimoine naturel et culturel symbolique du Canada. La CCN continuera d'établir ses priorités pour ce qui est de conserver, de protéger et de gérer les espaces verts, y compris le parc de la Gatineau et la Ceinture de verdure,

et de collaborer avec les intervenants à propos de la planification environnementale en vue de contribuer au verdissement de la région de la capitale nationale.

Depuis le 1^{er} décembre 2020, la société d'État est assujettie à la *Loi fédérale sur le développement durable* (LFDD). Elle est donc tenue d'harmoniser sa stratégie de développement durable avec la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) 2022-2025, afin que ses objectifs et programmes environnementaux demeurent pertinents et actuels. Les principales mesures en cours dans le cadre de la Stratégie de développement durable 2018-2023 de la CCN comprennent la promotion du transport durable; l'intégration de l'analyse des gaz à effet de serre aux plans de projets de la capitale; et la réduction des déchets acheminés aux sites d'enfouissement qui sont produits par ses activités.

La CCN prend également des mesures d'adaptation au changement climatique et aux phénomènes météorologiques extrêmes qui ont un impact sur ses actifs naturels et bâtis. À cette fin, elle travaille au renforcement de la résilience à long terme de ses actifs en collaboration avec des intervenants municipaux et fédéraux, afin de protéger et de préserver l'infrastructure essentielle dans les zones les plus vulnérables aux inondations. Les crédits parlementaires supplémentaires alloués en mai 2020 ont permis à la CCN de réparer des actifs endommagés lors de l'inondation du printemps 2019, tout en renforçant la résilience afin d'atténuer les conséquences possibles de futurs phénomènes météorologiques extrêmes. Les projets d'infrastructure de la CCN continueront de lutter contre les effets du changement climatique d'une manière qui offre des solutions durables pour la collectivité et fait progresser la SFDD.

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS, DIVERSITÉ ET INCLUSION

Ayant le mandat de voir à ce que la région de la capitale du Canada soit un lieu d'importance nationale et une source de fierté pour le pays tout entier, la CCN met à profit l'ACS+ pour tenir compte des besoins à multiples facettes des personnes qui vivent dans la région ou qui la visitent. La société d'État s'est donc engagée à appuyer cette priorité gouvernementale et à appliquer les recommandations de l'ACS+ dans l'élaboration et la mise en œuvre de ses politiques, programmes et activités.

La CCN a accompli d'importants progrès en 2020-2021, alors qu'elle poursuit la mise en œuvre d'un cadre stratégique interne relatif à l'ACS+. Ce cadre a été élaboré selon les meilleures pratiques, telles que les définit Femmes et Égalité des genres Canada. Au cours de la mise en œuvre de ce cadre, le comité de travail de l'ACS+ de la CCN a évalué les besoins organisationnels pour mieux guider l'intégration de cette analyse aux différents secteurs d'activité. Au cours de la période de planification, la CCN continuera d'avoir pour but de renforcer ses capacités en fonction des résultats de l'évaluation des besoins organisationnels. Entre autres, elle adaptera l'ACS+ à son environnement et à ses activités, appuiera la pratique continue de cette analyse et en mesurera le succès. La CCN est en train d'élaborer de la formation et des outils sur l'ACS+, afin d'aider son personnel à acquérir les compétences de base qui lui permettront de la mettre en œuvre au quotidien.

EXAMEN SPÉCIAL DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

La CCN a fait l'objet d'un examen spécial en 2016-2017. Le BVG a déposé son rapport au Parlement le 21 novembre 2017. Dans l'ensemble, il a constaté que la société d'État a de bonnes pratiques de gestion

en matière de gouvernance, de planification stratégique, de mesure du rendement et de production de rapports. Des lacunes ont toutefois été relevées, et des recommandations ont été formulées. Afin de donner suite à celles-ci, la CCN a élaboré un cadre intégré de gestion des risques d'entreprise qui définit des seuils de tolérance aux risques, évalue les risques stratégiques et opérationnels et fournit de l'information exhaustive sur les risques pour la prise de décisions. La gestion des risques d'entreprise est intégrée dans le cycle de planification et de reddition de comptes de la CCN par le truchement d'un exercice visant à établir le profil de risque. Cet exercice aide à déterminer les principaux risques d'entreprise et les mesures visant à les contrer pour la période de planification. Les risques d'entreprise sont directement liés au rendement de l'organisme, et les tendances en matière de risque ainsi que l'efficacité des mesures visant à contrer les risques font l'objet de rapports trimestriels au conseil d'administration.

En outre, le BVG a recommandé que la CCN élabore toute une gamme d'options pour répondre au risque stratégique lié à l'entretien de ses actifs. Pour donner suite à cette recommandation, la CCN a effectué un examen de ses actifs et de son financement et, en travaillant avec d'autres organismes gouvernementaux, a obtenu des crédits de 55 millions de dollars sur deux ans dans le budget fédéral de 2018 pour effectuer des travaux sur des actifs ayant une incidence élevée et une valeur importante, et ayant grand besoin d'être réparés et remis en « bon » état. Elle a aussi entrepris un exercice de planification des investissements en vue de cerner les priorités à cet égard qui présentent les plus grands risques pour la société d'État et qui appuient le mieux son mandat. Cet exercice prévoit l'évaluation de la structure de gouvernance et du régime de planification actuels de la CCN; la simplification des systèmes et des

processus pour assurer la collecte, l'analyse et la diffusion efficaces de l'information sur l'état des actifs de la CCN; et la production de rapports sur l'état des actifs, selon les priorités, qui serviront à la prise de décisions de la société d'État concernant l'affectation des ressources.

Perspectives financières

Cette section présente les points saillants concernant les renseignements détaillés contenus dans les tableaux financiers.

En 2021-2022, on prévoit des crédits de fonctionnement de 74 millions de dollars, tandis que les revenus provenant de la location, des servitudes et d'autres sources devraient atteindre 59,2 millions de dollars.

Le plan financier de 2021-2022 à 2025-2026 de la CCN prévoit l'utilisation de réserves de fonctionnement de 9,6 millions de dollars en plus de revenus accrus, de réaffectations budgétaires internes, de crédits parlementaires supplémentaires, ainsi que du Fonds d'acquisition et d'aliénation, pour équilibrer ses budgets de fonctionnement au cours de la période de planification quinquennale. Ces fonds serviront à réaliser des projets clés et à compenser l'effet de pressions financières de la façon suivante : 17,2 millions de dollars pour tenir compte de l'inflation dans les frais de gestion et d'entretien des propriétés, les paiements tenant lieu d'impôts fonciers et l'augmentation du loyer du siège social; 4,7 millions pour mettre en œuvre la Stratégie de développement durable de la CCN, financée au moyen des crédits parlementaires supplémentaires alloués en mai 2020; 3,3 millions pour les travaux d'entretien essentiels différés de monuments commémoratifs et d'œuvres d'art public, financés au moyen des crédits

parlementaires supplémentaires alloués en mai 2020; 2,3 millions pour la gestion des ponts interprovinciaux et les études connexes, financés par l'augmentation des recouvrements; 2,2 millions pour la modernisation de logiciels et les innovations technologiques visant à améliorer l'efficacité globale et le rendement du personnel; 2,2 millions pour la gestion du projet Bâtir LeBreton, financé par le Fonds d'acquisition et d'aliénation; 1,5 million pour garantir les sources de revenus de la CCN en prolongeant son programme d'entretien du portefeuille locatif à 2021-2022, financé par le Fonds d'acquisition et d'aliénation; 0,7 million pour la part de la CCN des projets en fonctionnement financés par le Plan d'action pour les sites contaminés fédéraux (PASCF, phase IV); et 0,5 million pour les programmes du parc de la Gatineau, y compris la navette pendant le Coloris automnal.

En réponse aux pressions financières croissantes, la CCN a adopté plusieurs mesures et stratégies pour contenir ou réduire ses coûts et elle continue de surveiller de près sa situation financière. Par exemple, dans le plan actuel, la CCN a pu réaffecter des fonds liés à certains postes vacants à d'autres priorités. Néanmoins, le défi reste d'équilibrer les besoins opérationnels continus et souvent croissants tandis que les crédits parlementaires n'augmentent pas. Ce défi est d'autant plus compliqué par les pressions inflationnistes et les obligations à long terme récurrentes telles que les augmentations liées aux contrats de gestion et d'entretien de propriétés. Grâce à sa Stratégie de pérennité financière, la CCN continue de cibler de nouveaux partenariats commerciaux, d'examiner la gestion de son portefeuille d'actifs immobiliers, d'optimiser ses processus opérationnels et de chercher à réduire ses coûts en exploitant de nouvelles technologies et de nouveaux équipements.

On s'attend à ce que les revenus tirés de la location de propriétés augmentent de 3 millions de dollars, ou 12 %, au cours des cinq prochaines années pour atteindre 27,1 millions de dollars par année, recouvrements d'impôts fonciers y compris. L'augmentation est attribuable à la hausse générale des loyers, nette des pertes de revenus anticipées dans la première année du plan liée à l'impact de la pandémie, ainsi qu'à de nouvelles sources de revenus provenant du renouvellement de baux; de la mise en place progressive et constante de stationnements payants sur les terrains de la CCN; de nouveaux baux fonciers, y compris une entente de location à long terme avec un promoteur privé concernant un nouveau centre industriel à locataires multiples; ainsi que de l'installation de concessions, dont des cafés. Cette augmentation tient compte d'une réduction d'environ 1,1 million de dollars des revenus de location attribuable en premier lieu à un ajustement du taux d'un bail important à la troisième année de la période de planification.

Les projections de revenus de permis et de servitudes devraient augmenter de 0,8 million de dollars en moyenne au cours des trois prochaines années. Ces revenus s'ajouteront aux revenus de base de 0,9 million de dollars par année, principalement en raison des projets de la Ville d'Ottawa, y compris le réseau de l'O-Train. Les revenus de servitudes reviendront au niveau de base de 0,9 million de dollars d'ici la fin du plan. En 2021-2022, la CCN comptabilisera des revenus ponctuels de 2 millions de dollars, pour financer un projet commémoratif, ainsi qu'un recouvrement de 2,3 millions de dollars, pour financer la gestion et les études relatives aux ponts interprovinciaux. Les revenus tirés des frais d'accès aux usagers tiennent compte de

l'augmentation des activités de camping et des hausses tarifaires prévues au cours des cinq prochaines années, ainsi que d'une baisse à la deuxième année du plan en raison de l'impact prévu de la réfection du terrain de camping du lac Philippe.

Comme il est annoncé dans le budget fédéral de 2018, la CCN a reçu des crédits parlementaires supplémentaires de 55 millions de dollars sur deux ans (2018-2019 et 2019-2020) pour entreprendre des travaux d'amélioration des actifs nécessitant des réparations et de l'entretien essentiels et veiller ainsi à ce qu'ils soient en bon état. Il est prévu que le financement obtenu au budget de 2018 sera entièrement dépensé d'ici la fin de 2020-2021.

La CCN a travaillé étroitement avec SPAC et d'autres intervenants gouvernementaux à la recherche de solutions de financement et, en mai 2020, le gouvernement lui a alloué 173,6 millions de dollars supplémentaires sur trois ans pour la réhabilitation de certains de ses actifs. Cet investissement servira à résoudre les problèmes de santé et de sécurité les plus pressants, et il ciblera des actifs qui ont été endommagés lors de l'inondation du printemps 2019, dont les deux ponts interprovinciaux sous la responsabilité de la CCN, et les actifs prioritaires qui posent un risque pour la santé et la sécurité du public canadien et des personnes qui visitent la région de la capitale nationale.

Risques et stratégies d'atténuation

La CCN se sert d'un cadre intégré de gestion des risques pour cibler, gérer et atténuer les risques. Elle applique ce cadre à la prise de décisions stratégiques, à la planification opérationnelle et à la gestion de projets. La gestion des risques d'entreprise est intégrée dans le cycle de planification et de reddition de comptes de la CCN par le truchement d'un exercice visant à établir le profil de risque. Cet exercice aide à cibler les principaux risques auxquels l'organisme est confronté et les mesures d'atténuation correspondantes pour la période de planification. Ces principaux risques d'entreprise et opérationnels sont suivis de près et réexaminés tout au long de l'exercice, et il est rendu compte des tendances en la matière et de l'efficacité des mesures d'atténuation au conseil d'administration tous les trimestres.

La CCN cherche en permanence des occasions d'améliorer son cadre de gestion des risques et de mettre à profit une information plus complète sur ceux-ci pour la prise de décisions dans le but de prendre les mesures qui s'imposent pour appliquer les stratégies d'atténuation nécessaires et demeurer résiliente.

Pour la période de planification de 2021-2022 à 2025-2026, la CCN a identifié quatre grandes catégories de risques d'entreprise : la pandémie de COVID-19; la capacité; la sûreté et la sécurité; et la réputation et l'influence.

COVID-19

La pandémie de COVID-19 a toujours un impact sur les activités courantes de la CCN. La société d'État poursuit ses efforts pour offrir ses services et ses programmes dans un cadre sûr, tout en se conformant aux exigences sanitaires provinciales et régionales.

Elle a notamment accru l'accès à ses terrains, tels que le parc de la Gatineau, la Ceinture de verdure, les parcs urbains, les sentiers et les promenades, dans le but d'encourager la mobilité active et de favoriser la santé et le bien-être des personnes résidentes. Elle continue aussi d'adapter aux modes de prestation virtuels certaines activités récurrentes, comme les consultations publiques et les séances du Labo d'urbanisme.

L'impact de la pandémie sur le secteur de la construction dans la région de la capitale nationale continue de causer des retards dans la réalisation des projets et l'augmentation globale des coûts. De plus, les mesures de santé publique imposées pour ralentir la propagation de la COVID-19 ont eu un grave impact sur les revenus des locataires commerciaux de la CCN, qui sont encore nombreux à ne pas pouvoir payer leur loyer. La CCN continuera d'appuyer ses locataires au cours des mois difficiles qui s'annoncent et travaillera étroitement avec ceux qui ont besoin des mesures d'aide fédérales, afin qu'ils se remettent solidement sur pied. Pour compenser la perte de revenus résultant de la pandémie, la société d'État travaille avec SPAC et d'autres parties prenantes gouvernementales pour accéder au financement additionnel réservé dans le cadre budgétaire.

Enfin, la pandémie continue d'avoir un impact sur le milieu de travail de la société d'État, qui travaille à mettre en œuvre des mesures de santé et de sécurité dans tous ses lieux de travail, les réévaluant et les adaptant en fonction de l'évolution des directives de santé publique. Par exemple, elle encourage les membres de son effectif qui le peuvent à faire du télétravail et dispose d'un cadre de retour au travail qui tient compte des réalités opérationnelles actuelles et des besoins du personnel.

CAPACITÉ

Les risques liés à la capacité concernent l'aptitude de la CCN à maintenir des niveaux adéquats de ressources financières et humaines pour être résiliente dans un milieu opérationnel en évolution. Ils concernent aussi l'aptitude de la CCN à établir les priorités efficacement pour réaliser ses activités et gérer ses biens efficacement.

À titre d'intendante des terrains et des actifs fédéraux se trouvant dans la région de la capitale nationale, la CCN a le mandat de veiller à ce que ces biens soient sûrs, adéquats et durables pour que la population puisse en profiter. La CCN, en collaboration avec ses partenaires fédéraux et les organismes centraux, cherche diligemment des solutions pour financer la protection de son infrastructure publique. En 2018, le gouvernement du Canada a procuré à la CCN 55 millions de dollars sur deux ans pour soutenir la remise en « bon » état de 23 actifs essentiels. Les projets réalisés grâce à cet investissement comprenaient la réfection des sentiers endommagés par l'inondation de 2017, ainsi que la réparation de ponts, de bâtiments, de murs, de routes, de promenades et de monuments commémoratifs.

Il s'agissait là d'une importante première étape pour réduire le déficit du financement de l'entretien différé, qui se chiffre à 600 millions de dollars. Faisant fond sur cette mesure, en mai 2020, le gouvernement a alloué à la CCN un financement supplémentaire sur trois ans pour l'aider immédiatement à résoudre les problèmes les plus pressants représentant un risque pour la santé et la sécurité, en ciblant surtout les actifs endommagés lors de l'inondation du printemps 2019. Ces sommes aideront à rendre plus résilients au changement climatique les deux ponts interprovinciaux de la CCN (plus de détails à l'annexe C).

Les crédits en immobilisations supplémentaires sur cinq ans (de 2018-2019 à 2022-2023) reçus du gouvernement du Canada ont fourni à la CCN les ressources dont elle avait besoin pour améliorer sensiblement la condition d'actifs prioritaires. Il faut savoir que cet investissement ne comprend pas le financement de projets visant à remettre en état des actifs du portefeuille des résidences officielles.

La CCN continuera de collaborer avec le gouvernement pour trouver des solutions de financement durables, afin que tous les actifs de son portefeuille, surtout les résidences officielles, demeurent sécuritaires et résilients, et que les générations actuelles et futures de la région de la capitale nationale et d'ailleurs puissent en profiter. Ces solutions pourraient comprendre une augmentation permanente des crédits de fonctionnement que reçoit la société d'État afin de protéger les investissements du gouvernement. Dans le cadre de sa stratégie financière à long terme, la CCN étudie aussi diverses stratégies pour accroître ses revenus et optimiser l'utilisation de ses biens immobiliers, et pour trouver des gains d'efficacité et des mesures de compression des coûts en vue de relever les défis liés aux crédits de fonctionnement.

Afin d'accroître la responsabilisation et de mieux établir l'ordre de priorité des initiatives essentielles, la CCN continuera d'examiner et de clarifier les rôles et les responsabilités des comités de direction et d'améliorer la transparence et les communications en ce qui a trait au processus décisionnel et à l'affectation des ressources.

Relativement à sa capacité en matière de ressources humaines, la CCN continue de se concentrer sur l'élaboration de stratégies destinées à attirer, à gérer et à conserver une main-d'œuvre talentueuse et à optimiser

ses processus opérationnels. Ces stratégies constituent la plus grande partie des initiatives liées à la priorité 6, qui vise à atténuer ce risque en faisant de la CCN un employeur de choix dans la région de la capitale nationale.

RÉPUTATION ET INFLUENCE

Les risques liés à la réputation et à l'influence concernent l'aptitude de la CCN à maintenir une bonne réputation et à pouvoir influencer ses partenaires, les intervenants, le public et les élus.

Pour protéger sa réputation et son influence, la CCN mobilise les intervenants, ses partenaires et le public, et elle les sensibilise aux avantages qu'elle procure à la région de la capitale. La CCN continuera à mettre en œuvre sa stratégie de communication, laquelle est fondée sur une approche proactive pour mobiliser les partenaires et le grand public, et à faire connaître les politiques et les processus liés à ses rôles en matière de réglementation. De la même manière, elle révisera et mettra en œuvre son plan de relations externes, et elle poursuivra ses efforts pour sensibiliser les intervenants aux principaux défis auxquels elle doit faire face, y compris ceux liés aux ressources limitées, ainsi qu'aux pouvoirs limités que lui confère la loi.

La CCN fait appel aux compétences et aux parcours variés des membres de son conseil d'administration pour renforcer ses capacités et son influence. En outre, la société d'État participe activement à de nombreux projets qui jouissent d'une grande visibilité dans la région de la capitale nationale, dans le cadre desquels elle collabore avec les municipalités et consulte d'autres intervenants importants à propos d'initiatives de planification.

SÛRETÉ ET SÉCURITÉ

Les risques liés à la sûreté et à la sécurité concernent la détérioration de l'état des actifs de la CCN due au report de l'entretien (financement restreint pour soutenir la mise en priorité des activités d'entretien et de renouvellement), ce qui pourrait engendrer des problèmes de santé et de sécurité. Ce risque a aussi été mentionné dans le rapport de l'examen spécial de 2017 du BVG.

Dans ce domaine, les mesures d'atténuation consistent à tirer parti des crédits parlementaires supplémentaires des trois prochaines années (173,6 millions de dollars alloués en mai 2020) pour continuer à réduire les risques importants pour la santé et la sécurité du public, notamment en tenant compte de la résilience au changement climatique et en planifiant en fonction de celle-ci. Elles prennent aussi la forme de l'élaboration et de la mise en œuvre de plans de gestion des actifs à long terme qui intègrent un programme d'inspection pluriannuel de l'état des actifs réalisé en plusieurs phases et un système centralisé de gestion de l'information répondant aux besoins de la gestion du cycle de vie. Ces mesures sont nécessaires afin d'assurer des processus efficaces d'affectation des ressources et de planification, ainsi qu'afin d'établir pour les projets des résultats clairs qui appuient le mandat et l'exécution des programmes de la CCN. Dans l'ensemble, ces activités aideront celle-ci à poursuivre ses travaux relatifs aux actifs nécessitant des réparations essentielles à long terme, avec l'appui de crédits parlementaires.



RÉSULTATS PRÉVUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Résultats relatifs à la mesure du rendement en 2019-2020

Les objectifs de rendement de la CCN cadrent avec ses deux responsabilités fondamentales, à savoir la planification à long terme et l'intendance et la protection, de même qu'avec ses objectifs liés aux services internes. Ils ont été répartis en cinq catégories : location immobilière; gestion de projets; approbations fédérales; mobilisation et rayonnement; et équité en matière d'emploi. Le tableau ci-dessous, qui figure dans le dernier rapport annuel de la CCN, présente les résultats de la mesure du rendement effectuée en 2019-2020.

MESURES	CIBLES	RÉSULTATS		
LOCATION IMMOBILIÈRE	TAUX D'INOCCUPATION	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Résidentielle	4,0 %	2,6 %	2,8 %	94,7 %
Commerciale	4,0 %	3,0 %	3,9 %	97,0 %
Agricole	4,0 %	1,4 %	1,8 %	98,6 %
LOCATION IMMOBILIÈRE	REVENUS	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Résidentielle	3,3 M\$*	3,2 M\$*	3,2 M\$	3,3 M\$
Commerciale	18,7 M\$*	17,7 M\$*	17,8 M\$	18,7 M\$
Agricole	1,4 M\$*	1,4 M\$*	1,6 M\$	1,9 M\$
GESTION DE PROJETS				
Projets réalisés dans le respect des délais	57 % des projets prévus ont été réalisés dans le respect des dé-lais			
Projets réalisés dans le respect de la portée	75 % des projets prévus ont été réalisés dans le respect de la portée			
Projets réalisés dans le respect du budget	71 % des projets ont été réalisés dans le respect du budget			
APPROBATIONS FÉDÉRALES	ÉCHÉANCE	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Niveaux 1, 2 et 3	75 % des délais des accords sur les niveaux de service respectés	80 %	73 %	59 %
MOBILISATION ET RAYONNEMENT	MOBILISATION	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Mobilisation dans les médias sociaux	Augmentation de la mobilisation globale dans les médias sociaux d'un exercice à l'autre	190 %	-0,4 %	23 %
Abonnements dans les médias sociaux	Augmentation du nombre d'abonnements dans les médias sociaux par rapport à l'exercice précédent	14 %	11,5 %	11 %
Nombre d'activités de mobilisation du public	S. O.	55	47	30
ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI	DISPONIBILITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL (FIN DE 2018-2019)	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Femmes	47,8 %	51,5 %	51,2 %	50,4 %
Autochtones	2,5 %	2,9 %	2,2 %	1,9 %
Personnes handicapées	4,3 %	4,5 %	3,3 %	3,4 %
Membres d'une minorité visi-ble	15,8 %	9,3 %	11,8 %	11,8 %

* Ces montants comprennent l'impôt foncier, qui était exclu des résultats du Résumé du Plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023 et de 2019-2020 à 2023-2024.

Mesures de rendement en 2021-2022

Tenant compte de ces résultats, le tableau ci-dessous présente quelques-uns des principaux objectifs de rendement du cadre de gestion du rendement (CGR) de la CCN pour 2021-2022. Ceux-ci sont répartis en sept catégories : gestion de projets, approbations fédérales, état des actifs (à l'exclusion des résidences officielles), état des résidences officielles, location immobilière, mobilisation et rayonnement et équité en matière d'emploi. Le rendement par rapport à ces objectifs et d'autres mesures du CGR seront évalués dans les rapports trimestriels sur le rendement et le rapport annuel 2021-2022 de la CCN.

RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES	INDICATEUR	CIBLE DE 2021-2022			
Planification à long terme	Gestion de projets <ul style="list-style-type: none"> Projets réalisés dans le respect des délais Projets réalisés dans le respect de la portée Projets réalisés dans le respect du budget 	État des projets <ul style="list-style-type: none"> 75 % des projets prévus ont été réalisés dans le respect des délais 75 % des projets prévus ont été réalisés dans le respect de la portée 75 % des projets ont été réalisés dans le respect du budget 			
	Approbations fédérales <ul style="list-style-type: none"> Niveau 1 Niveau 2 Niveau 3 	Cibles d'approbation des accords sur les niveaux de service <ul style="list-style-type: none"> 75 % des délais des accords sur les niveaux de service respectés 75 % des délais des accords sur les niveaux de service respectés 75 % des délais des accords sur les niveaux de service respectés 			
Intendance et protection	État des actifs (à l'exclusion des résidences officielles) <ul style="list-style-type: none"> État des actifs 	<ul style="list-style-type: none"> État des actifs reflétant les crédits parlementaires, y compris les crédits supplémentaires reçus en mai 2020* <p>* L'objectif à long terme de la CCN en ce qui concerne ses actifs est que leur état soit jugé « bon ». Cependant, les crédits parlementaires permanents actuels sont insuffisants pour permettre l'atteinte de cet objectif. En outre, les récents investissements ne s'attaquent pas à l'ensemble du déficit du financement de l'entretien différé.</p>			
	État des résidences officielles <ul style="list-style-type: none"> État des actifs du portefeuille des résidences officielles 	<ul style="list-style-type: none"> Les actifs du portefeuille des résidences officielles sont entretenus conformément à la <i>Loi sur les résidences officielles</i> et de façon à refléter les crédits parlementaires*. <p>* L'objectif à long terme de la CCN en ce qui concerne ses actifs est que leur état soit jugé « bon ». Cependant, les crédits parlementaires actuels sont insuffisants pour permettre l'atteinte de cet objectif.</p>			
	Location immobilière <ul style="list-style-type: none"> Résidentielle Commerciale Agricole 	<table border="0"> <tr> <td>Taux d'inoccupation (cible)</td> <td>Revenus (cible)*</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 5 % 5 % 4 % </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 3,4 M\$ 15,9 M\$ 1,4 M\$ </td> </tr> </table> <p>* À l'exclusion des recouvrements d'impôt foncier.</p>	Taux d'inoccupation (cible)	Revenus (cible)*	<ul style="list-style-type: none"> 5 % 5 % 4 %
Taux d'inoccupation (cible)	Revenus (cible)*				
<ul style="list-style-type: none"> 5 % 5 % 4 % 	<ul style="list-style-type: none"> 3,4 M\$ 15,9 M\$ 1,4 M\$ 				
Services internes	Mobilisation et rayonnement <ul style="list-style-type: none"> Mobilisation dans les médias sociaux Abonnements dans les médias sociaux Activités de mobilisation du public <ul style="list-style-type: none"> Nombre de consultations Nombre de participants aux consultations Nombre de consultations qui ont atteint les objectifs généraux dans ce domaine Nombre d'activités de la série de conférences du Labo d'urbanisme de la capitale Réponse au sondage sur la satisfaction 	Degré de mobilisation (cible) <ul style="list-style-type: none"> Augmentation de 12 % de la mobilisation globale dans les médias sociaux Augmentation de 10 % de l'ensemble du nombre d'abonnements dans les médias sociaux 			
	Équité en matière d'emploi <ul style="list-style-type: none"> Femmes Autochtones Personnes handicapées Membres d'une minorité visible 	Disponibilité sur le marché du travail en 2021-2022 <ul style="list-style-type: none"> 47,4 % 2,8 % 8,5 % 18,4 % 			

Orientations stratégiques, priorités, principaux résultats et projets

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Pour la période de planification de 2021-2022 à 2025-2026, trois orientations stratégiques guideront la CCN dans la réalisation de son mandat au cours des cinq prochaines années.

- Favoriser l'établissement d'une région de la capitale nationale accueillante et riche de sens ayant une importance nationale représentative de la population canadienne, y compris les peuples autochtones, et de tous les ordres de gouvernement.
- Veiller à ce que la région de la capitale nationale ait un cachet pittoresque et naturel par la conservation et la mise en valeur des biens naturels, des paysages culturels et du patrimoine bâti dont la CCN assure l'intendance.
- Contribuer à l'évolution d'une région de la capitale nationale dynamique, branchée et durable qui soit une source d'inspiration pour tout le pays, par l'aménagement, le développement et l'amélioration des actifs de la CCN.

PRIORITÉS

Pour concrétiser ses orientations stratégiques, qui sont demeurées en grande partie les mêmes au cours des dernières années, la CCN centrera ses efforts sur six priorités au cours de la période de planification. Celles-ci représentent la suite de nombreux efforts importants que la CCN a consentis au fil des dernières

années pour inspirer l'excellence et continuer de bâtir la région de la capitale nationale afin qu'elle soit une source de fierté pour le pays tout entier et un legs pour les générations futures. Voici ces priorités :

1. S'occuper de l'état des résidences officielles du Canada ainsi que des autres infrastructures et actifs essentiels de la CCN.
2. Faciliter le réaménagement des plaines LeBreton, et revitaliser les îles et les berges pour en faire une destination d'importance nationale.
3. Exécuter des stratégies d'atteinte de la viabilité financière.
4. Élaborer et faire connaître les plans d'utilisation du sol, et coordonner promptement et efficacement l'utilisation des terrains fédéraux et le design dans la région de la capitale nationale.
5. Montrer la voie à suivre dans la création d'une région de la capitale nationale résiliente et durable sur le plan de l'environnement, et assurer de manière exemplaire l'intendance des terrains et des actifs fédéraux.
6. Faire preuve d'excellence en tant que société d'État fédérale, de façon à favoriser la diversité et l'inclusion et à être reconnue comme un employeur de choix dans la région de la capitale nationale.

Pour pouvoir réaliser avec succès son programme et ses objectifs au cours des cinq prochains exercices, la CCN aura besoin de la collaboration et de la contribution de toutes les personnes qui ont un intérêt dans la région de la capitale. À cette fin, elle coopérera avec ses partenaires d'une façon ouverte, transparente, inclusive et innovante dans le but de concrétiser des objectifs communs.

Principales initiatives

La section qui suit résume les projets que la CCN compte entreprendre au cours de la période de planification pour s'acquitter de son mandat.

Priorité 1 : s'occuper de l'état des résidences officielles du Canada ainsi que des autres infrastructures et actifs essentiels de la CCN.

Résultats prévus

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

Les projets financés par les crédits en immobilisations supplémentaires sont achevés dans le respect de l'échéancier, du budget et de la portée.

Long terme (5 ans et plus)

Les actifs de la CCN sont maintenus en bon état et répondent ainsi aux attentes et aux besoins de la population canadienne.

La CCN s'efforce d'améliorer l'état de ses actifs et de son infrastructure afin d'en assurer la sûreté et la résilience et de veiller à ce qu'ils répondent aux attentes et aux besoins de la population canadienne. Cela comprend les bâtiments et les terrains des six résidences officielles du Canada.

L'entretien des sites patrimoniaux de la région de la capitale nationale constitue un important volet du mandat de la CCN. La préservation à long terme de ce portefeuille est essentielle. La société d'État a reçu des crédits en immobilisations supplémentaires pour remettre en état des actifs dont il fallait s'occuper de toute urgence, mais ces investissements n'étaient pas destinés à soutenir les besoins d'entretien des

résidences officielles du Canada. Par conséquent, elle est encore incapable de financer les travaux pressants de restauration et de préservation de ces actifs historiques prestigieux.

Le rapport de 2017 sur l'état des actifs confirme que, dans l'ensemble, les 55 bâtiments du portefeuille des résidences officielles sont en « mauvais » état. Une mise à jour de ce document, en 2020, a corroboré le fait que, malgré l'investissement d'environ 26 millions de dollars puisés à même les crédits permanents de la CCN depuis 2017, le déficit au titre de l'entretien différé du portefeuille a augmenté, et que 61 % des actifs sont maintenant considérés comme étant en « mauvais » état ou dans un état « critique ».

En tout, 3 millions de dollars des crédits en immobilisations annuels de la CCN sont réservés au portefeuille des résidences officielles. Compte tenu de ce niveau de financement, le fonctionnement et l'entretien continu de ce portefeuille ne sont pas viables, ce qui compromet la capacité de la CCN à remplir le mandat que lui confère loi.

Au cours de la période de planification, la CCN continuera de travailler avec ses principaux partenaires gouvernementaux pour trouver une solution de financement à long terme pour ces propriétés historiques exceptionnelles, afin qu'elles soient entretenues et préservées d'une manière qui correspond à leur importante valeur patrimoniale et culturelle.

En plus d'influer sur les résidences officielles, les crédits en immobilisations supplémentaires reçus du gouvernement du Canada en mai 2020 influenceront sur les priorités immédiates de la société d'État. L'important investissement sur trois ans (de 2020-2021 à 2022-2023) permettra à la CCN de répondre aux besoins d'entretien et d'immobilisations de ses actifs essentiels. Sont aussi concernés les deux liens

interprovinciaux de la CCN, les ponts du Portage et Champlain, ainsi que de nombreux autres actifs emblématiques hautement prioritaires. En outre, grâce à ce financement, la CCN pourra réparer d'urgence des actifs endommagés lors de l'inondation du printemps 2019, tout en renforçant la résilience afin d'atténuer les conséquences possibles de futurs phénomènes météorologiques extrêmes.

Afin de protéger cet investissement gouvernemental, la CCN, avec SPAC et les organismes centraux, continuera de travailler à des mesures pour répondre à ses besoins financiers à long terme. Malgré les investissements récents dans les immobilisations, il lui faut de toute urgence bénéficier d'un financement adéquat de son fonctionnement pour maintenir ses activités et ses programmes actuels, notamment l'exécution d'inspections régulières ainsi que les travaux d'entretien préventif et lié au cycle de vie.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats ci-après à propos de cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

RÉSIDENCES OFFICIELLES

Court terme (1 ou 2 ans)

- Réaliser, dans les six résidences officielles, les projets approuvés du Programme pluriannuel des immobilisations.

PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS

Court terme (1 ou 2 ans)

- Mettre en œuvre les recommandations du Cadre de planification des investissements de la CCN et rendre compte de l'état d'avancement dans un plan d'investissement.
- Mettre en œuvre un programme pluriannuel

d'inspection de l'état des actifs et commencer à produire des rapports sur l'état des actifs selon les priorités.

- Présenter au gouvernement des options de financement pour améliorer l'état des actifs.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Selon les priorités, élaborer et mettre en œuvre des plans de gestion des actifs.
- Amorcer l'examen du plan d'investissement en fonction du Cadre de planification des investissements de la CCN, le cas échéant.

Long terme (5 ans ou plus)

- Mettre en œuvre les plans de gestion des actifs afin d'améliorer progressivement les actifs de la CCN.
- Examiner et mettre à jour le ou les plans d'investissement en fonction du Cadre de planification des investissements de la CCN, le cas échéant.

REMISE EN ÉTAT DES ACTIFS

Court terme (1 ou 2 ans)

- Réaliser les travaux de réparation et d'entretien essentiels en fonction des priorités et des fonds alloués en mai 2020.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Réaliser les travaux de réparation et d'entretien essentiels en fonction des priorités et des fonds alloués en mai 2020.

Long terme (5 ans ou plus)

- Les actifs de la CCN sont dans un état convenable, selon les crédits parlementaires reçus, et répondent aux attentes et aux besoins de la population canadienne.

Priorité 2 : faciliter le réaménagement des plaines LeBreton, et revitaliser les îles et les berges pour en faire une destination d'importance nationale.

Résultats prévus

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

Les liaisons, l'accessibilité, la durabilité et les éléments d'orientation des plaines LeBreton, des îles et des berges, de même que l'accès public à ces éléments, sont améliorés.

Long terme (5 ans et plus)

Le dynamisme et le caractère distinctif du secteur des plaines LeBreton et des îles procurent une expérience bonifiée de la capitale, et des liaisons fluides permettent d'accéder aux berges et aux cours d'eau de la région de la capitale.

Pour rehausser l'expérience que procure une région de la capitale nationale dynamique et distinctive, la CCN rend possibles et appuie la transformation et le réaménagement des plaines LeBreton et des îles avoisinantes, soit les îles des Chaudières, Albert et Victoria.

En janvier 2020, le conseil d'administration de la CCN a approuvé le plan directeur conceptuel préliminaire des plaines LeBreton, vision cohérente d'une nouvelle destination de la capitale et d'une collectivité urbaine complète. Reposant sur les commentaires du public, le document préconise un endroit convivial pour les piétons, entouré de parcs et de places animés et actifs, y compris des espaces

publics le long des aqueducs et des berges de la rivière des Outaouais. Ce quartier diversifié à usage mixte offrira diverses options de logement, soutenues par des activités de commerce de détail et des emplois.

À court terme, pour faire progresser le réaménagement, la CCN mettra en œuvre une stratégie par étapes sur les transactions en partenariat avec des intervenants régionaux et la Première Nation algonquine. Au cours de la période de planification, elle lancera une demande de propositions pour le terrain de la bibliothèque et d'autres terrains.

La CCN rencontre régulièrement les chefs qui représentent la Première Nation algonquine, afin de discuter d'importants dossiers, dont le réaménagement des plaines LeBreton, l'avenir de l'île Victoria et d'autres projets pertinents. Dans le contexte du projet Bâtir LeBreton, la CCN et la Nation algonquine ont collaboré à l'élaboration d'une stratégie de participation des peuples autochtones et d'une entente de contribution. Tandis que se poursuivent les travaux de décontamination, les discussions à propos de la vision et du plan à long terme pour l'île Victoria continuent.

Dans l'optique du Plan d'aménagement des terrains riverains situés au nord de la rivière des Outaouais et du Plan du parc riverain de la berge sud de la rivière des Outaouais de la CCN, la société d'État s'emploiera à augmenter l'animation le long des promenades et des berges de la capitale du Canada, de manière à mettre en évidence certains des attraits régionaux les plus caractéristiques. Entre autres, elle fera avancer des projets qui rendent plus accessibles au public les principaux pôles situés le long des berges, comme le Pavillon de la rivière de la capitale nationale, la plage Westboro et le pavillon Rockcliffe.

Conformément à cette vision, la CCN poursuivra ses projets de revitalisation de la pointe Nepean. La démolition écologique étant terminée, la CCN amorcera la mise en œuvre de sa vision et de son plan, avec pour objectif l'achèvement du projet pendant la période de planification. Parmi les nouveaux éléments, mentionnons une promenade en bois offrant des vues ininterrompues sur les principaux points d'intérêt, comme la colline du Parlement, le Musée canadien de l'histoire et l'île Victoria. En outre, cet espace urbain contemporain sera embelli par un nouvel aménagement paysager et un nouveau mobilier de parc, ainsi que par l'ajout de la « Pointe aux murmures », un élément architectural ponctué d'une enfilade d'enfoncements donnant sur le panorama spectaculaire de la rivière des Outaouais.

En outre, le projet met en valeur un pôle culturel existant et crée de nouvelles possibilités de collaboration avec divers partenaires, y compris des institutions publiques et des communautés autochtones. La CCN échange actuellement avec la Première Nation algonquine sur la réintégration de la statue du guide anishinabé et, plus généralement, sur l'interprétation du site.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats ci-après pour cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

RÉAMÉNAGEMENT DES PLAINES LEBRETON ET DES ÎLES

Court terme (1 ou 2 ans)

- Mettre en œuvre la stratégie par étapes sur les transactions relatives aux plaines LeBreton, y compris celles concernant le terrain de la bibliothèque et d'autres terrains.
- Travailler avec la Ville d'Ottawa à l'obtention d'une modification définitive du plan municipal secondaire.
- Lancer un processus de mise en œuvre de la conception du domaine public et de l'infrastructure.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Conclure des ententes pour diverses parcelles.
- Amorcer la conception du domaine public.

Long terme (5 ans ou plus)

- Poursuivre le réaménagement des plaines LeBreton.

REVITALISATION DE L'ÎLE VICTORIA

Court terme (1 ou 2 ans)

- Amorcer la deuxième phase de la décontamination de l'île Victoria.
- Poursuivre les discussions avec la Première Nation algonquine pour faire progresser un plan directeur pour l'île Victoria.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Achever la deuxième phase de la décontamination.
- Faire progresser le plan Kabeshinân Minitig en concertation avec la Première Nation algonquine.

Long terme (5 ans ou plus)

- Achever le plan Kabeshinân Minitig en partenariat avec la Première Nation algonquine.

POINTS D'ACTIVATION ET COURS D'EAU

Court terme (1 ou 2 ans)

- Commencer la mise en œuvre des plans relatifs aux parcs riverains des berges nord et sud de la rivière des Outaouais (Gatineau et Ottawa).
- Augmenter les points d'activation et les activités le long des berges et des cours d'eau de la région de la capitale nationale.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre des plans relatifs aux parcs riverains des berges nord et sud de la rivière des Outaouais à Gatineau et à Ottawa.
- Continuer de veiller à ce que les berges et les cours d'eau soient accessibles, animés et durables pour le public.

REVITALISATION DE LA POINTE NEPEAN

Court terme (1 ou 2 ans)

- Amorcer la mise en œuvre de la vision et du plan de la CCN concernant la pointe Nepean.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre de la vision et du plan de la CCN concernant la pointe Nepean.

Long terme (5 ans ou plus)

- Terminer la mise en œuvre de la vision et du plan de la CCN concernant la pointe Nepean.

Priorité 3 : exécuter des stratégies d'atteinte de la viabilité financière.

Résultats prévus

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

La production de recettes est augmentée et l'utilisation des terrains et des autres actifs est optimisée en vue d'un réinvestissement futur.

Long terme (5 ans et plus)

Les recettes tirées de ces stratégies d'optimisation sont réinvesties afin d'améliorer la valeur à long terme du portefeuille d'actifs de la CCN.

En 2021 et 2022, la CCN continuera l'exécution de stratégies d'augmentation de la production de recettes. Plus précisément, la CCN recensera les actifs qui ne réalisent pas tout leur potentiel, afin de trouver des méthodes pour en maximiser la valeur. Ses stratégies d'optimisation de l'immobilier possibles, qui comprennent la signature de baux fonciers à long terme, l'aliénation de terrains, la délivrance de permis et l'octroi de servitudes, seront appliquées avec transparence, intégrité et compétence, en veillant à la bonne intendance et la gestion efficace des terrains et autres actifs de la CCN.

Les revenus générés par ces activités seront investis dans la création d'éléments du domaine public et de lieux d'animation, et dans la réparation, le remplacement et l'amélioration de l'infrastructure et des actifs de la capitale, y compris l'amélioration d'éléments patrimoniaux et de corridors écologiques et l'acquisition d'autres terrains d'intérêt pour la capitale.

Pour appuyer ces stratégies d'optimisation, la CCN continuera de travailler avec le gouvernement pour voir comment moderniser les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, surtout en matière de transactions immobilières. Ces pouvoirs sont demeurés inchangés depuis leur entrée en vigueur, en 1959, et ne permettent pas à la société d'État de s'adapter aux réalités du marché d'aujourd'hui. L'actualisation des limites fixées aux pouvoirs en matière immobilière permettrait à la CCN de mieux mettre en œuvre ses stratégies d'optimisation et de faire des affaires d'une façon moderne, ce qui soutiendrait la protection de ses actifs et son rôle d'intendante fédérale.

En 2020-2021, la CCN a mis à jour la liste des terrains de la MTIN en fonction des changements apportés aux documents fédéraux d'aménagement du territoire. Chaque plan à long terme de la CCN traite de désignations qui faciliteront la gestion des terrains jugés d'intérêt national et les protégeront. À l'avenir, elle cherchera à harmoniser les stratégies d'optimisation des terrains à la mise à jour de la MTIN et à d'autres importants documents de planification.

Au cours de la période de planification, la CCN poursuivra la mise en œuvre de son cadre de partenariat, afin d'améliorer les possibilités dans ce domaine. Dans ce contexte, elle explorera d'autres sources de financement potentielles pouvant contribuer à sa santé et à sa viabilité financières. Il s'agira notamment d'exécuter des initiatives philanthropiques, comme le Programme de bancs de parc commémoratifs de la CCN.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats ci-après à propos de cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

OPTIMISATION DES BIENS IMMOBILIERS

Court terme (1 ou 2 ans)

- Mettre en œuvre des stratégies d'optimisation des biens immobiliers.
- Élaborer, pour la Masse des terrains d'intérêt régional (MTIR), une stratégie qui s'harmonise avec la mise à jour de la Masse des terrains d'intérêt national (MTIN).

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre des stratégies d'optimisation des biens immobiliers.
- Mettre en œuvre la stratégie relative à la MTIR.

Long terme (5 ans ou plus)

- Réinvestir les recettes et les économies de coûts afin d'améliorer la valeur à long terme du portefeuille d'actifs de la CCN.

ASSOUPLISSEMENT DES POUVOIRS

Court terme (1 ou 2 ans)

- Collaborer avec le gouvernement pour trouver des solutions de financement à long terme afin de combler l'écart dans les crédits annuels de la CCN.
- Échanger avec le gouvernement pour examiner des options visant à moderniser les limites des pouvoirs en matière de biens immobiliers.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Mettre en œuvre des stratégies immobilières dans le cadre établi avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC), afin de moderniser les modalités des transactions immobilières.

PARTENARIATS ET PHILANTHROPIE

Court terme (1 ou 2 ans)

- Mettre en œuvre le cadre de partenariat.
- Promouvoir le Programme de bancs de parc commémoratifs de la CCN.
- Effectuer des recherches en vue de créer une fondation de la CCN.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre du cadre de partenariat.
- Continuer de promouvoir le Programme de bancs de parc commémoratifs de la CCN.

Priorité 4 : élaborer et faire connaître les plans d'utilisation du sol, et coordonner promptement et efficacement l'utilisation des terrains fédéraux et le design dans la région de la capitale nationale.

Résultats prévus

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

Les plans à long terme relatifs aux actifs de la CCN sont mis à jour.

Long terme (5 ans et plus)

Les plans de la CCN appuient l'orientation à long terme visant à faire de la région de la capitale nationale un lieu animé, durable et unique.

La CCN veille à créer et à mettre en œuvre des outils de planification innovateurs qui soutiennent l'orientation à long terme visant à faire de la région de la capitale nationale un endroit animé, durable et unique.

À court terme, la société d'État achèvera l'élaboration d'un cadre de planification pour les résidences officielles et du plan directeur de Rideau Hall. Ce plan définira une vision cohérente à long terme pour Rideau Hall et orientera les décisions futures sur les projets d'immobilisations liés aux bâtiments, aux terrains et aux infrastructures de la propriété.

Parmi les autres plans qui seront renouvelés pendant la période de planification, mentionnons le Plan de secteur du cœur de la capitale du Canada, qui établit la façon dont les terrains fédéraux situés dans les centres-villes d'Ottawa et de Gatineau seront aménagés, ainsi que le plan du parc riverain de la promenade Sir-George-Étienne-Cartier.

De concert avec des partenaires de la région, la CCN s'acquitte aussi de la planification du transport interprovincial et facilite les projets de transport. À cette fin, la CCN terminera en 2021-2022 l'élaboration du plan intégré à long terme sur les liens interprovinciaux, afin de favoriser le transport durable dans la région de la capitale nationale. Ces travaux seront réalisés en collaboration avec la Ville d'Ottawa, la Ville de Gatineau et d'autres intervenants de la région.

Favorisant des pratiques de gestion efficaces qui contribuent à l'exécution à long terme de son mandat, la CCN poursuivra l'évaluation de la valeur ajoutée par le processus d'approbation fédérale de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières. Cette évaluation continue d'éclairer l'élaboration d'une nouvelle grille tarifaire qui tient compte des niveaux de complexité associés à ce processus d'approbation et a servi à apporter les améliorations recommandées à celui-ci. Au cours de la période de planification, elle instaurera la nouvelle grille tarifaire durable et optimisera le processus. Pour s'acquitter efficacement de ses responsabilités dans le cadre du processus d'approbation fédérale de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières, la CCN poursuivra les discussions avec le gouvernement dans le but de renforcer ses pouvoirs réglementaires et ses pouvoirs d'application à ce chapitre.

En exerçant sa responsabilité d'accorder les approbations fédérales de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières, la CCN continuera d'offrir son soutien aux projets d'envergure réalisés dans la région de la capitale nationale, comme la réhabilitation de la Cité parlementaire, le remplacement du pont Alexandra et le Programme d'acquisition de services énergétiques.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats ci-après à propos de cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

RENOUVELLEMENT ET EXAMEN DE PLANS À LONG TERME ET D'AUTRES POLITIQUES

Court terme (1 ou 2 ans)

- Faire progresser l'examen du Plan de secteur du cœur de la capitale du Canada.
- Achever l'élaboration du cadre de planification pour les résidences officielles et du plan directeur de Rideau Hall.
- Commencer l'élaboration du plan du parc riverain le long de la promenade Sir-George-Étienne-Cartier.
- Achever l'élaboration du plan intégré de longue durée sur les liens interprovinciaux.
- Mettre à jour d'autres plans au besoin, conformément au cadre de planification de la CCN.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Achever le Plan de secteur du cœur de la capitale.
- Achever l'élaboration du plan du parc riverain le long de la promenade Sir-George-Étienne-Cartier.
- Entreprendre l'examen du Plan directeur de la Ceinture de verdure.

Long terme (5 ans ou plus)

- Examiner et mettre à jour des plans à long terme en fonction du Cadre de planification de la CCN, le cas échéant.

PROCESSUS D'APPROBATION FÉDÉRALE DE L'UTILISATION DU SOL, DU DESIGN ET DES TRANSACTIONS IMMOBILIÈRES

Court terme (1 ou 2 ans)

- Mettre en œuvre la grille tarifaire viable.
- Élaborer et mettre en œuvre un système d'évaluation exhaustif pour le processus d'approbation fédérale de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières.
- Élaborer des processus d'approbation fédérale de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières efficaces et rapides et des politiques connexes concises.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre d'un système d'évaluation exhaustif pour le processus d'approbation fédérale de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières.

Long terme (5 ans ou plus)

- Travailler avec le gouvernement pour actualiser les pouvoirs liés à l'approbation fédérale de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières

Priorité 5 : montrer la voie à suivre dans la création d'une région de la capitale nationale résiliente et durable sur le plan de l'environnement, et assurer de manière exemplaire l'intendance des terrains et des actifs fédéraux.

Résultats prévus

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

La Stratégie de développement durable 2023-2026 de la CCN est harmonisée avec la Stratégie fédérale de développement durable 2022-2025.

Long terme (5 ans et plus)

La région de la capitale nationale est résiliente et durable sur le plan de l'environnement.

L'intendance des terrains et des actifs fédéraux est au cœur des activités de la CCN. À titre de plus grande propriétaire foncière de la région de la capitale nationale, la CCN prend soin de lieux publics uniques du patrimoine symbolique, naturel et culturel du pays et voit à leur protection.

La CCN continuera de gérer de manière exemplaire les ressources naturelles et de préserver l'intégrité écologique du parc de la Gatineau et de la Ceinture de verdure, tout en permettant aux gens d'ici et d'ailleurs de fréquenter ces joyaux naturels de la région de la capitale nationale.

Tirant parti de ses efforts fructueux visant à rendre ses actifs plus accessibles au public durant la pandémie de COVID-19, la société d'État continuera de promouvoir la mobilité active et de bonifier l'expérience récréative dans la région de la capitale nationale. Cela comprend l'offre de réseaux de sentiers hivernaux et de sentiers durables et intégrés pour les gens d'ici et d'ailleurs. La CCN poursuivra aussi ses efforts pour entretenir ses actifs naturels par le rétablissement du couvert forestier urbain et la restauration des berges dégradées de la région.

Dans la Stratégie de développement durable 2018-2023 approuvée par le conseil d'administration, la CCN établit des objectifs ambitieux pour ses mesures environnementales. Pour démontrer son engagement à rendre la région de la capitale nationale durable et résiliente, la CCN est devenue l'une des deux sociétés d'État (sur plus de 40) à s'être soumise volontairement à la *Loi fédérale sur le développement durable*. La CCN étant assujettie à la LFDD depuis le 1^{er} décembre 2020, ses engagements relatifs à la période de planification reflètent cette nouvelle exigence législative.

À court terme, la CCN poursuivra la mise en œuvre de sa Stratégie de développement durable 2018-2023, tout en entreprenant son renouvellement en fonction de la Stratégie fédérale de développement durable 2022-2025. Cela lui permettra de voir à ce que ses objectifs et ses programmes demeurent pertinents et à jour, et soutiendra les initiatives d'édification d'une région de la capitale nationale plus verte et plus saine.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats ci-après à propos de cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Court terme (1 ou 2 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable 2018-2023 de la CCN, en conformité avec la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) 2019-2022.
- Amorcer le renouvellement de la Stratégie de développement durable de la CCN en l'harmonisant avec la SFDD 2022-2025, en vue de son dépôt devant le Parlement.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Mettre en œuvre la Stratégie de développement durable 2023-2026 de la CCN avec des partenaires actuels et nouveaux.

Long terme (5 ans ou plus)

- Mettre en œuvre une stratégie de développement durable pour la région de la capitale nationale.

AMÉLIORATION ET CONSERVATION DU PARC DE LA GATINEAU, DE LA CEINTURE DE VERDURE ET DES TERRAINS URBAINS DE LA CCN

Ceinture de verdure et terrains urbains de l'Ontario

Court terme (1 ou 2 ans)

- Améliorer l'état des écosystèmes valorisés.
- Élargir et améliorer le programme du sentier d'hiver urbain et continuer d'aménager des sentiers récréatifs dans la Ceinture de verdure.
- Élaborer un concept d'image de marque axé sur une meilleure visibilité de la CCN dans la Ceinture de verdure.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Rétablir le couvert forestier urbain en priorisant les activités de plantation d'arbres en vue d'atteindre des objectifs précis.
- Élaborer des stratégies en matière de cycle de vie pour que les actifs soient gérés et entretenus de manière à ce qu'ils soient plus résilients et durables.
- Promouvoir davantage l'image de marque de la CCN dans les divers portefeuilles.

Parc de la Gatineau et terrains urbains du Québec

Court terme (1 ou 2 ans)

- Poursuivre les activités annuelles de contrôle des effets des espèces envahissantes.
- Examiner des options de financement et de fonctionnement du transport durable dans le parc de la Gatineau.
- Demander des pouvoirs permettant à la CCN de soutenir la protection des corridors écologiques vers le parc de la Gatineau, conformément à la mise à jour de la Masse des terrains d'importance nationale (MTIN) et du Plan directeur du parc de la Gatineau révisé.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Restaurer les berges dégradées le long du ruisseau Meech.
- Achever l'initiative sur les sentiers responsables et fermer les sentiers non officiels.
- Protéger les corridors écologiques vers le parc de la Gatineau conformément aux pouvoirs et en collaboration avec des partenaires.

Priorité 6 : faire preuve d'excellence en tant que société d'état fédérale, de façon à favoriser la diversité et l'inclusion et pour être reconnue comme un employeur de choix dans la région de la capitale nationale.

Résultats prévus

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

Les opérations et les processus soutiennent la prise de décisions éclairées, et les processus relatifs aux ressources humaines sont renouvelés.

Long terme (5 ans et plus)

Les opérations sont exemplaires, et la CCN est reconnue comme un employeur de choix.

La CCN est consciente que sa main-d'œuvre constitue son principal atout. Son personnel contribue directement à sa réussite. La CCN continuera sur sa lancée visant à mobiliser ses effectifs pour améliorer la satisfaction au travail, moderniser ses méthodes de recrutement et de sélection et faciliter l'apprentissage au sein de l'organisme.

En 2021 et 2022, la CCN continuera de réaliser les initiatives définies dans son nouveau cadre de mobilisation des employés. Elle mettra également sur l'amélioration du bien-être au travail et sur la promotion de la diversité et de l'inclusion.

Dans la mise en œuvre de son cadre de recrutement et de sélection modernisé, la CCN poursuivra la revitalisation de ses processus et politiques en matière de ressources humaines dans le but de réaliser des gains d'efficacité et de tirer parti de sa capacité opérationnelle. La société d'État cherchera à renforcer la fonction de planification des ressources humaines en créant des cheminements de carrière et des programmes de perfectionnement pour les personnes aux études ou nouvellement engagées. Elle appuiera aussi le perfectionnement professionnel en matière de leadership et d'acquisition de compétences, améliorant ainsi son cadre de gestion tout en facilitant la planification de la relève.

Au cours de la période de planification, la CCN poursuivra l'élaboration et la mise en œuvre d'initiatives de modernisation du milieu de travail qui promeuvent efficacement la collaboration, la souplesse et la productivité. Cela comprendra l'aménagement de locaux nouveaux, meublés de manière à respecter les normes modernes relatives aux lieux de travail et répondant aux besoins particuliers des directions et des équipes de la CCN. Faisant fond sur les systèmes existants, la société d'État optimisera les processus de travail et les opérations en misant sur les nouvelles technologies.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats ci-après à propos de cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Court terme (1 ou 2 ans)

- Mettre en œuvre les initiatives définies dans le cadre de mobilisation des employés de la CCN.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre des initiatives définies dans le cadre de mobilisation des employés de la CCN.
- Définir et mettre en œuvre de nouvelles initiatives pertinentes pour la CCN et les priorités en matière de ressources humaines cadrant avec les priorités du gouvernement.

Long terme (5 ans ou plus)

- Continuer d'améliorer l'expérience du travail à la CCN, de la demande d'emploi au départ.

RECRUTEMENT ET SÉLECTION

Court terme (1 ou 2 ans)

- Examiner les processus opérationnels pour accroître l'efficacité.
- Examiner les outils et les processus d'évaluation des emplois.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Créer des cheminements de carrière et des programmes de perfectionnement.

Long terme (5 ans ou plus)

- Attirer des candidats qualifiés par le marketing de recrutement et des stratégies souples de recrutement selon l'analyse du marché de l'emploi.

APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Court terme (1 ou 2 ans)

- Élaborer une stratégie d'apprentissage organisationnelle pour renforcer les capacités et faciliter l'apprentissage et le perfectionnement.
- Élaborer des politiques et des marches à suivre appuyant la stratégie d'apprentissage organisationnelle.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre les activités et les projets de perfectionnement en gestion et en leadership.

Long terme (5 ans ou plus)

- Améliorer les connaissances et les compétences de l'effectif pour faire croître l'organisation.

MODERNISATION DU MILIEU DE TRAVAIL

Court terme (1 ou 2 ans)

- Élaborer et mettre en œuvre le projet de modernisation du milieu de travail.
- Mettre à jour et en œuvre une stratégie de gestion du changement.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Terminer le projet de modernisation du milieu de travail.
- Mettre en œuvre une stratégie de gestion du changement.

MOBILISATION NATIONALE

Court terme (1 ou 2 ans)

- Effectuer des recherches sur l'opinion de la population pour dégager des tactiques et des possibilités d'amélioration de la notoriété de la CCN au pays.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Évaluer le niveau de connaissance à l'échelle régionale et nationale de la capitale du Canada et de la contribution de la CCN dans l'édification d'une région de la capitale nationale dynamique et durable.

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Efficacité des processus opérationnels

Court terme (1 ou 2 ans)

- Remplacer l'application sur les ententes et l'application du système de remplacement des immobilisations et de gestion des actifs (CRAMS).
- Implanter entièrement une plateforme de signature numérique.
- Améliorer le système de gestion documentaire de la CCN et l'intégrer aux outils de gestion de projets et de collaboration.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Implanter entièrement une plateforme de formulaires numériques.

Transformation de la CCN à l'intention de la population

Court terme (1 ou 2 ans)

- Rendre les données ouvertes de la CCN facilement accessibles à la population et aux partenaires.
- Amorcer la mise en place d'une plateforme de programmation schématisée pour le développement rapide d'applications mobiles.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Concevoir des produits de modélisation 3D et de réalité augmentée pour présenter les actifs actuels et futurs de la CCN.

PROMESSE DE LA MARQUE DE LA CCN

Court terme (1 ou 2 ans)

- Mettre en œuvre le plan relatif à la promesse de la marque de la CCN.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre du plan relatif à la promesse de la marque de la CCN.



TABLEAUX FINANCIERS

BUDGET DE FONCTIONNEMENT
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2020 À 2022

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

FINANCEMENT	2021-2022	2020-2021			2019-2020		
	Budget	Budget	Prévision	Écart	Budget	Réel	Écart
Crédits de fonctionnement	74 000	73 810	79 166	5 356	68 117	75 206	7 089
Revenus	59 224	38 894	46 080	7 186	36 043	46 989	10 946
Financement du Fonds d'acquisition et d'aliénation	2 987	889	687	(202)	879	740	(139)
Financement total	136 211	113 593	125 933	12 340	105 039	122 935	17 896
DÉPENSES							
Planification à long terme ³	8 370	6 157	6 307	(150)	5 794	4 523	1 271
Intendance et protection ⁴	83 207	79 490	96 780	(17 290)	74 316	79 161	(4 845)
Services internes	32 613	33 894	31 587	2 307	33 421	31 919	1 502
	124 190	119 541	134 674	(15 133)	113 531	115 604	(2 073)
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LE FINANCEMENT	12 022	(5 948)	(8 741)	(2 793)	(8 492)	7 331	15 823
REPORT AU DÉBUT DE L'EXERCICE	33 551	26 898	46 098	19 200	25 469	37 813	12 344
Réaffectation du report entre les immobilisations et le fonctionnement	(18 616)	410	(3 806)	(4 216)	(381)	954	1 335
REPORT À LA FIN DE L'EXERCICE	26 957	21 360	33 551	12 191	16 596	46 098	29 502

3. Représente le programme plutôt que la structure organisationnelle.

4. *Ibidem.*

BUDGET DES IMMOBILISATIONS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2020 À 2022

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2021-2022		2020-2021		2019-2020		
	Budget	Budget	Prévision	Écart	Budget	Réel	Écart
FINANCEMENT							
Crédits en immobilisations	84 946	70 319	70 319	-	62 453	62 453	-
Financement du Fonds d'acquisition et d'aliénation	23 900	3 900	1 310	(2 590)	3 000	527	(2 473)
Financement total	108 846	74,219	71 629	(2 590)	65 453	62 980	(2 473)
DÉPENSES							
Intendance et protection							
Routes et ponts	13 184	13 711	15 411	(1 700)	30 768	23 839	6 929
Propriétés historiques	15 421	11 540	26 233	(14 693)	16 114	13 297	2 817
Propriétés locatives	5 568	1 900	531	1 369	2 650	1 958	692
Mise en valeur de propriétés	5 175	655	1 649	(994)	4 485	2 938	1 547
Actifs verts	56 750	47 559	13 303	34 256	11 112	8 388	2 724
Installations récréatives	1 000	-	14	(14)	275	313	(38)
Autres	24 085	11 052	6 367	4 685	8 864	3 707	5 157
	121 183	86 417	63 508	22 909	74 268	54 440	19 828
Acquisitions de biens immobiliers	20 200	3 000	-	3 000	3 000	267	2 733
	141 383	89 417	63 508	25 909	77 268	54 707	22 561
TOUS LES PROGRAMMES							
Équipement	2 167	1 335	1 537	(202)	1 555	1 476	79
DÉPENSES TOTALES EN IMMOBILISATIONS	143 550	90 752	65 045	25 707	78 823	56 183	22 640
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LE FINANCEMENT	(34 704)	(16 533)	6 584	23 117	(13 370)	6 797	20 167
REPORT AU DÉBUT DE L'EXERCICE	46 737	17 123	36 347	19 224	18 702	30 504	11 802
Réaffectation du report entre les immobilisations et le fonctionnement	18 616	2 215	3 806	1 591	(410)	(954)	(544)
REPORT À LA FIN DE L'EXERCICE	30 649	2 805	46 737	43 932	4 922	36 347	31 425

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
AU 31 MARS, 2020 À 2026

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réel	Prévision	Budget	Projections			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
ACTIFS FINANCIERS							
Trésorerie	162 158	168 860	123 228	75 677	64 777	61 917	59 488
Trésorerie et équivalents de trésorerie affectés	4 684	6 638	7 831	9 049	10 291	11 558	12 850
Créances	7 066	9 539	9 539	9 539	9 539	9 539	9 539
Placements	9 183	7 088	5 203	4 030	2 834	1 614	369
	183 091	192 125	145 801	98 295	87 441	84 628	82 246
PASSIFS							
Créiteurs et charges à payer	27 961	20 914	20 914	20 914	20 914	20 914	20 914
Train léger sur rail	2 332	2 344	2 355	2 367	2 379	2 391	2 403
Provision pour nettoyage environnemental	63 901	61 186	54 019	45 002	41 916	38 977	38 977
Revenus reportés	41 640	62 516	49 890	29 266	28 642	28 018	27 394
Avantages sociaux futurs	9 992	9 714	9 731	9 668	9 610	9 557	9 508
Autres passifs	12 836	13 548	14 282	15 040	15 822	16 629	17 461
	158 662	170 222	151 191	122 257	119 283	116 486	116 657
ACTIFS FINANCIERS NETS	24 429	21 903	(5 390)	(23 962)	(31 842)	(31 858)	(34 411)
ACTIFS NON FINANCIERS							
Immobilisations corporelles	690 833	733 201	841 124	965 979	981 179	979 327	977 499
Frais payés d'avance	1 297	2 387	2 387	2 387	2 387	2 387	2 387
Autres actifs non financiers	4 531	4 354	4 219	4 219	4 219	4 219	4 219
	696 661	739 942	847 730	972 585	987 785	985 933	984 105
EXCÉDENT ACCUMULÉ	721 090	761 845	842 340	948 623	955 943	954 075	949 694

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT ACCUMULÉ
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2020 À 2026

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réel	Prévision	Budget	Projections			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
REVENUS							
Opérations de location et servitudes	26 125	25 952	26 693	28 588	28 890	27 697	27 973
Intérêts	5 873	2 145	1 943	1 900	2 528	2 462	2 394
Sous-location du siège social	1 713	–	–	–	–	–	–
Frais d'accès aux usagers	3 713	3 275	3 492	2 590	3 549	3 678	3 678
Recouvrements	3 239	8 531	6 267	1 944	1 944	1 744	1 744
Autres revenus	8 245	6 489	21 103	24 247	12 838	2 611	2 811
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	7 368	42	6 633	28 700	–	–	–
	56 276	46 434	66 131	87 969	49 749	38 192	38 600
CHARGES							
Planification à long terme	4 534	6 307	8 370	5 823	5 686	5 316	5 316
Intendance et protection	102 963	115 505	102 540	95 249	96 494	95 151	96 176
Services internes	34 401	33 353	33 672	32 381	31 631	31 489	31 511
	141 898	155 165	144 582	133 453	133 811	131 956	133 003
DÉFICIT AVANT LE FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT DU CANADA	(85 622)	(108 731)	(78 451)	(45 484)	(84 062)	(93 764)	(94 403)
FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT DU CANADA							
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	75 206	79 166	74 000	73 425	66 842	67 083	65 992
Crédits parlementaires pour les immobilisations corporelles	62 453	70 319	84 946	78 341	24 540	24 813	24 030
	137 659	149 485	158 946	151 766	91 382	91 896	90 022
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	52 037	40 754	80 495	106 282	7 320	(1 868)	(4 381)
EXCÉDENT ACCUMULÉ AU DÉBUT DE L'EXERCICE	669 053	721 090	761 844	842 339	948 622	955 942	954 073
EXCÉDENT ACCUMULÉ À LA FIN DE L'EXERCICE	721 090	761 844	842 339	948 622	955 942	954 073	949 692

ÉTAT DE LA VARIATION DES ACTIFS FINANCIERS NETS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2020 À 2026

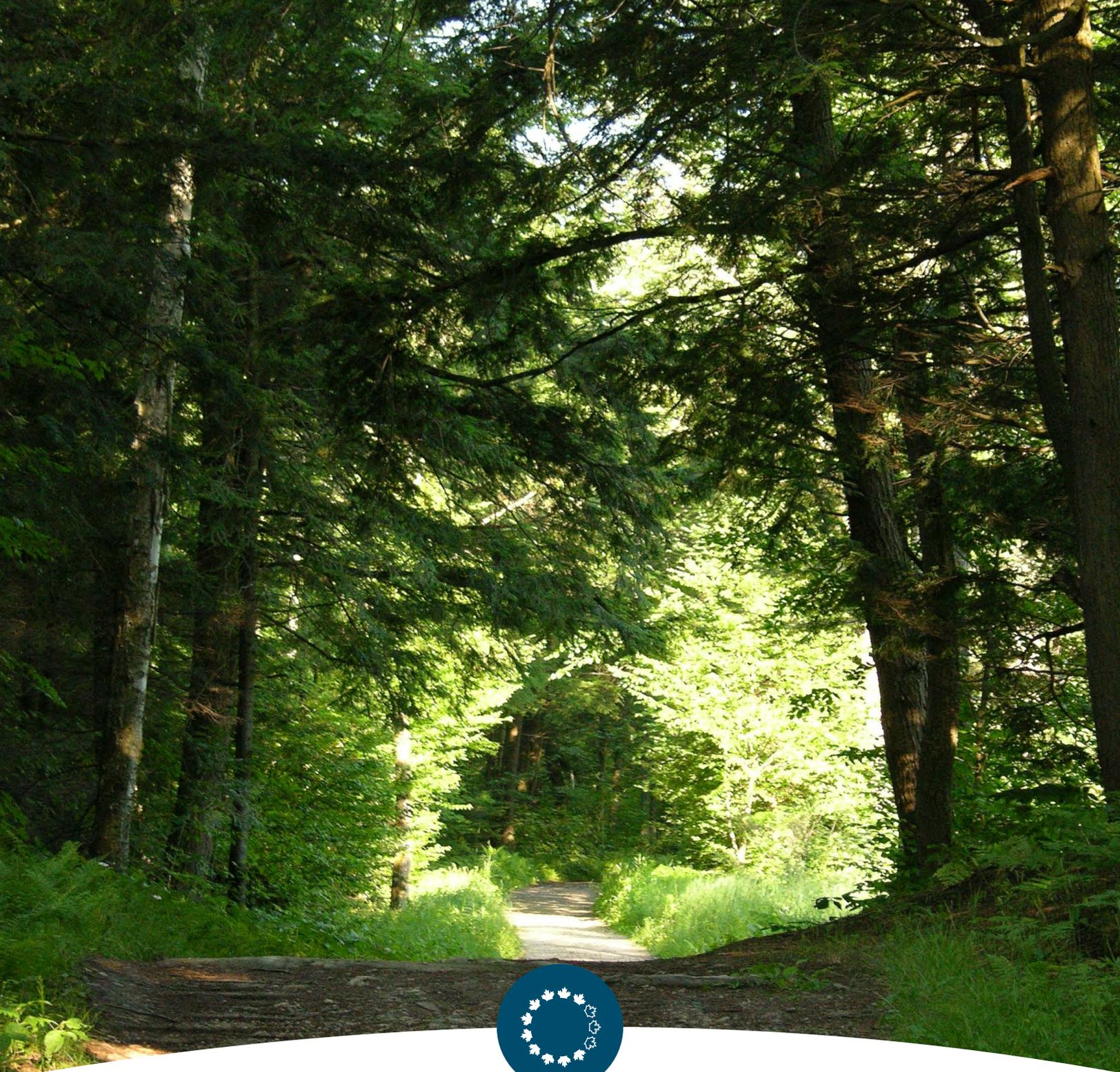
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réel	Prévision	Budget	Projections			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	52 037	40 754	80 495	106 282	7 320	(1 868)	(4 381)
Acquisition et amélioration d'immobilisations corporelles	(54 900)	(62 745)	(137 364)	(120 943)	(43 667)	(27 063)	(27 033)
Amortissement des immobilisations corporelles	19 768	20 359	21 607	24 788	28 467	28 915	28 861
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	(7 368)	(42)	(6 633)	(28 700)	-	-	-
Perte sur la cession d'immobilisations corporelles	183	-	-	-	-	-	-
Perte non réalisée suite à une opération de cession-bail	(183)	-	-	-	-	-	-
Produits de la cession d'immobilisations corporelles	9 160	60	14 467	-	-	-	-
Réduction de valeur d'immobilisations corporelles	3 071	-	-	-	-	-	-
	(30 269)	(42 368)	(107 923)	(124 855)	(15 200)	1 852	1 828
Variation des frais payés d'avance	2 197	(1 090)	-	-	-	-	-
Variation des autres actifs non financiers	658	177	135	-	-	-	-
	2 855	(913)	135	-	-	-	-
DIMINUTION DES ACTIFS FINANCIERS NETS	24 623	(2 527)	(27 293)	(18 573)	(7 880)	(16)	(2 553)
ACTIFS FINANCIERS NETS AU DÉBUT DE L'EXERCICE	(194)	24 429	21 902	(5 391)	(23 963)	(31 843)	(31 860)
ACTIFS FINANCIERS NETS À LA FIN DE L'EXERCICE	24 429	21 902	(5 391)	(23 963)	(31 843)	(31 860)	(34 413)

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2020 À 2026

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réel	Prévision	Budget	Projections			
	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation	18 214	1 226	(2 186)	(474)	10 744	748	618
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'investissement en immobilisations	(24 931)	5 334	(44 137)	(47 032)	(21 598)	(3 561)	(3 000)
Flux de trésorerie provenant des activités de placement	18 316	2 095	1 885	1 173	1 196	1 220	1 245
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE	11 599	8 656	(44 439)	(46 333)	(9 658)	(1 593)	(1 137)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	155 243	166 842	175 498	131 059	84 726	75 068	73 475
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE	166 842	175 498	131 059	84 726	75 068	73 475	72 338



ANNEXES

ANNEXE A : PROGRAMME PLURIANNUEL DES IMMOBILISATIONS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2021 À 2023

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2020-2021		2021-2022		2022-2023	
	Prévision		Budget		Projection	
ROUTES ET PONTS						
Programme du boulevard de la Confédération	539		3 375		2 900	
Reconstruction du pont tournant Hog's Back	5 928		–		–	
Réfection de la chaussée, promenade du Lac-Philippe	1 239		–		–	
Reconstruction du pont de la sortie LeBreton de la promenade Sir-John-A.-Macdonald	5 592		–		–	
Réfection du pont du Portage	548		5 500		8 067	
Réfection du pont Champlain	–		3 054		1 500	
Réfection de la promenade de la Gatineau	–		405		2 295	
Réfection, autres routes et ponts	1 565		850		50	
	15 411	24 %	13 184	9 %	14 812	12 %
PROPRIÉTÉS HISTORIQUES						
Programme des résidences officielles	13 121		7 196		3 000	
Réfection de propriétés – promenade Sussex	1 266		1 538		1 263	
Réfection de propriétés – cours Sussex	–		1 750		1 750	
Réfection de propriétés – Pavillon de la rivière de la capitale nationale	10 694		–		–	
Réfection de propriétés – 1701, chemin Robertson	–		331		1 325	
Réfection de propriétés – 670, chemin Cedarview	–		690		1 210	
Réfection de propriétés – 28, boulevard Alexandre-Taché	97		925		925	
Réfection de propriétés – 1220, chemin de la Montagne	–		248		1 408	
Réfection, autres propriétés historiques	1 055		2 743		748	
	26 233	40 %	15 421	10 %	11 627	9 %
PROPRIÉTÉS LOCATIVES						
Réfection de propriétés – 1740, avenue Woodroffe	–		180		1 020	
Retour sur projets d'investissement	–		–		–	
Programme de réfection, propriétés locatives	531		5 388		7 028	
	531	1 %	5 568	4 %	8 048	6 %
MISE EN VALEUR DE PROPRIÉTÉS						
Réaménagement des plaines LeBreton	1 649	3 %	5 175	4 %	2 678	2 %

ANNEXE A : PROGRAMME PLURIANNUEL DES IMMOBILISATIONS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2021 À 2023

	2020-2021		2021-2022		2022-2023	
	Prévision		Budget		Projection	
ACTIFS VERTS						
Réaménagement de la pointe Nepean	609		17 651		14 850	
Aménagement de site, débarcadère Richmond	464		500		–	
Aménagement du parc riverain de la berge sud	2 558		7 881		2 433	
Réfection du mur, sentier Britannia	1 569		1 500		–	
Réfection du mur, sentier Colonel-By	133		800		1 967	
Réhabilitation du belvédère de Champlain	1 055		–		1 110	
Réhabilitation de l'escarpement de la colline du Parlement	300		3 800		–	
Amélioration des terres humides au ruisseau Stillwater	1 169		500		–	
Réhabilitation des berges de la rivière Gatineau et du lac Leamy	250		3 250		–	
Aménagement du sentier des Plaines-LeBreton	100		2 200		–	
Animation du Pavillon de la rivière de la capitale nationale	–		4 000		–	
Bistro-barge de la CCN	–		1 150		–	
Programme de réhabilitation du parc de la Gatineau	711		2 898		1 962	
Programme de réhabilitation des sentiers	2 004		4 433		574	
Autres projets et programmes, actifs verts	2 382		6 187		6 400	
	13 303	20 %	56 750	40 %	29 295	24 %
INSTALLATIONS RÉCRÉATIVES						
Réhabilitation du camping du lac Philippe	14	0 %	1 000	1 %	5 398	4 %
ACQUISITION DE BIENS-FONDS	–	0 %	20 200	14 %	3 000	2 %
TOUS LES PROGRAMMES – ÉQUIPEMENT	1 537	2 %	2 167	2 %	660	1 %
AUTRES						
Modernisation du milieu de travail	–		1 464		7 200	
Rénovation du 80, rue Elgin	–		12 000		20 000	
Installation des agents de conservation	–		750		4 250	
Garage de Chelsea et systèmes d'eau	–		69		1 035	
Autres projets et programmes	6 367		9 802		17 369	
	6 367	10 %	24 085	16 %	49 854	40 %
	65 045	100 %	143 550	100 %	125 373	100 %

ANNEXE B : MISE EN ŒUVRE DE LA DIRECTIVE SUR LES DÉPENSES
DE VOYAGES, D'ACCUEIL, DE CONFÉRENCES ET D'ÉVÈNEMENTS

Le 16 juillet 2015, le gouverneur en conseil a demandé à certaines sociétés d'État, dont la CCN, d'harmoniser leurs politiques, lignes directrices et pratiques avec les politiques, directives et instruments connexes du SCT portant sur les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'évènements, conformément à leurs obligations légales. Tous les aspects de la directive ont été adoptés, comme l'exigeait le SCT.

Le tableau qui suit présente les dépenses annuelles totales de la CCN en frais de voyages, d'accueil, de formation et de conférences, ainsi que les prévisions et le budget.

Dépenses annuelles de voyages, d'accueil et de conférences (en dollars)

	2019-2020 Réel	2020-2021 Prévision	2021-2022 Budget*
VOYAGE	258 779	288 600	291 500
ACCUEIL	119 464	111 200	112 300
FORMATION ET CONFÉRENCES	504 286	498 700	503 700

* Taux d'inflation estimé à 1 % pour la période de planification.

Programme pluriannuel des immobilisations – Résumé du plan de 2021-2024

Avant 2018, l'investissement nécessaire à l'entretien adéquat du vaste ensemble d'actifs de la CCN et au respect des responsabilités de celle-ci en matière de garde était supérieur à ses crédits parlementaires. La CCN, de concert avec des partenaires fédéraux, a travaillé avec diligence à des solutions de financement lui permettant de protéger son infrastructure publique et de s'attaquer au problème de l'entretien différé de ses actifs. Résultat de ces efforts, le gouvernement du Canada a procuré à la CCN d'importants crédits en immobilisations supplémentaires sur cinq ans (de 2018-2019 à 2022-2023). Pour s'assurer que l'investissement du gouvernement procure les meilleurs avantages possible, la CCN a élaboré un plan de mise en œuvre global pour répondre à ses besoins d'entretien des actifs ayant besoin de réparations essentielles à l'échelle de la région de la capitale nationale. Les grandes catégories et initiatives d'investissement énoncées dans ce plan sont décrites ci-après.

LIENS INTERPROVINCIAUX

Les projets envisagés concerneront la remise en état nécessaire des ponts du Portage et Champlain. Ces projets comprennent de gros travaux pour renforcer les éléments structuraux et remettre en état les berges endommagées par la crue printanière de 2019. Les travaux satisferont également aux exigences de réhabilitation recommandées par les pratiques exemplaires de l'industrie pour soutenir les ponts interprovinciaux durant leur durée de vie et assurer l'accès continu du public et sa sécurité.

INONDATIONS

La CCN réalisera rapidement d'urgents travaux de restauration et de réparation sur ses terrains et autres actifs prioritaires, dont des berges, des escarpements et des structures riveraines, pour éliminer les risques pour la santé et la sécurité du public causés par les phénomènes météorologiques extrêmes. La CCN investira aussi dans l'amélioration de son réseau du Sentier de la capitale pour le rendre plus résilient aux inondations.

ROUTES, PROMENADES ET SENTIERS

Dans cette catégorie, les investissements porteront sur les besoins d'entretien d'actifs très passants à remettre en état pour améliorer leur durabilité, les rendre plus sûrs et faire en sorte qu'ils puissent soutenir une forte affluence. Ces actifs comprennent de grandes voies de circulation, des passerelles et des sentiers polyvalents.

PARCS

Dans ses vastes parcs, la CCN achèvera les travaux de réhabilitation en retard et les travaux d'infrastructure liés au cycle de vie utile. Elle procédera notamment à la démolition écologique d'actifs bâtis qui ont atteint la fin de leur cycle de vie et représentent un risque pour la santé et la sécurité; à la remise en état de certaines structures patrimoniales; à la décontamination des sols; à des réparations au système d'alimentation en eau; et à diverses améliorations qui agrémenteront globalement l'utilisation des lieux.

STRUCTURES

De nombreuses structures du portefeuille d'actifs de la CCN, y compris divers types de ponts, de passages inférieurs, d'escarpements, de belvédères et de garde-corps, sont dans un mauvais état et doivent être réparées de toute urgence. La société d'État mettra en œuvre un programme pour résoudre les problèmes d'entretien de ces actifs afin d'assurer leur protection, la sécurité du public et la préservation du patrimoine.

PROPRIÉTÉS LOCATIVES

De nombreuses propriétés résidentielles, agricoles et commerciales du portefeuille de la CCN nécessitent des travaux, leur entretien ayant été différé. Les travaux prévus visent à corriger des déficiences structurelles; à soutenir les besoins de remise en état, à l'intérieur et à l'extérieur; à protéger certains éléments patrimoniaux caractéristiques; à mettre à niveau les systèmes électriques; à améliorer l'efficacité énergétique; à remplacer des ascenseurs vieillissants; et à améliorer l'accessibilité. Ils prolongeront la longévité de ces actifs et feront en sorte de les garder sûrs et fonctionnels.

COMMÉMORATION

Afin que le programme de monuments commémoratifs puisse continuer de remplir son mandat de mise à l'honneur et d'embellissement, dans la capitale, la CCN investira dans l'entretien lié au cycle de vie que nécessite la conservation des monuments et des œuvres d'art public dont elle assure l'intendance.

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans le cadre de l'harmonisation de la Stratégie de développement durable avec la Stratégie fédérale de développement durable, la CCN amorcera des projets destinés à rendre la nature plus accessible; à améliorer la qualité de l'environnement bâti; à accroître l'économie d'eau et d'énergie du portefeuille immobilier; à protéger le public contre les substances toxiques et à améliorer la résilience de ses actifs aux phénomènes météorologiques extrêmes. Les projets à cet égard aideront la société d'État à bâtir une capitale plus verte et plus saine.



COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE
NATIONAL CAPITAL COMMISSION