



COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE  
NATIONAL CAPITAL COMMISSION

---

Résumé du Plan d'entreprise  
de 2022-2023 à 2026-2027

**[www.ccn-ncc.gc.ca](http://www.ccn-ncc.gc.ca)**

40, rue Elgin, pièce 202, Ottawa, Canada K1P 1C7  
Courriel : [info@ncc-ccn.ca](mailto: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 2022-2023 à 2026-2027  
Numéro de catalogue : W91-2F-PDF  
1926-0504

# 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 . . . . .	43
Annexes . . . . .	51



## MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU PREMIER DIRIGEANT

La capitale est le cœur symbolique de notre pays. Elle incarne les idéaux et les valeurs qui unissent la population canadienne. De cette population, plus d'un million de personnes y ont élu domicile et trente fois plus en attendent la bonne garde. Reflet d'une histoire du Canada partagée, la capitale représente la continuité de notre évolution en tant que nation dynamique et diversifiée.

À la Commission de la capitale nationale (CCN), nous avons l'honneur de travailler chaque jour à édifier une capitale inspirante, afin qu'elle soit un fleuron pour tout le pays. Prenant appui sur les réalisations du passé, nous mettons à contribution notre expérience, nos ambitions et notre perspective unique pour lancer la région de la capitale nationale sur une voie plus verte, plus dynamique, mieux connectée et plus inclusive.

Des projets transformateurs sont en cours; des projets qui refaçonneront la capitale, y compris ses berges incomparables et ses destinations phares. Au cours de la période de planification, la pointe Nepean deviendra un espace vert urbain contemporain au cœur d'Ottawa et un lieu qui exprime la relation de longue date de la capitale avec la Nation algonquine et la rivière des Outaouais. Le réaménagement des plaines LeBreton passera quant à lui de concept audacieux à réalité, en illustrant ce qui se fait de mieux en matière de développement durable et de planification urbaine intégrée.

Le transport régional est évidemment un catalyseur de la croissance économique locale. Il est étroitement lié aux objectifs de la société d'État, qui souhaite bâtir une capitale dotée d'un noyau urbain florissant où circulent efficacement tant les personnes que les marchandises. La conjoncture nous offre la chance formidable de faire preuve d'inspiration dans notre planification et d'audace dans notre mise en œuvre. Le Plan intégré à long terme sur les liens

interprovinciaux que nous avons préparé nous guidera sur cette voie. Grâce au Bureau interprovincial de transport en commun, que nous venons de créer, nous continuerons de faciliter la collaboration avec divers partenaires du gouvernement et les parties prenantes de projets tels que le tramway interprovincial, proposé par la Société de transport de l'Outaouais, et d'autres projets de transport à venir qui contribueront à réinventer la capitale.

Parallèlement, la CCN élaborera une stratégie de consultation publique exhaustive en vue d'actualiser le Plan de secteur du cœur de la capitale. Le nouveau plan tracera une esquisse contemporaine de l'avenir des terrains fédéraux qui se trouvent au centre de la capitale du Canada. Il en orientera l'aménagement de manière à améliorer le quotidien des gens qui vivent et travaillent dans la capitale ou qui la visitent.

À l'aide du récent investissement de 173,6 M\$ que nous a récemment consenti le gouvernement fédéral, nous avons pu faire des progrès significatifs avec le renouvellement de notre infrastructure vieillissante et nous achèverons très bientôt les travaux les plus urgents auxquels ces fonds ont été affectés. Ces travaux comprennent la réparation des actifs endommagés lors de l'inondation de 2019; les projets de réfection aux ponts du Portage et Champlain; et la remise en état de sentiers et de belvédères. Il sera essentiel de renouveler ce type d'investissement, car d'autres besoins se manifestent à un moment où la demande du public pour nos services s'accroît et où l'infrastructure régionale doit se faire plus résiliente pour faire face à la nouvelle donne climatique.

Ces dernières années, les aléas du climat ont eu un impact considérable sur la région de la capitale nationale. Des chaleurs extrêmes, des inondations, des tornades et une tempête de vent dévastatrice, appelée dérêcho, ont durement frappé les actifs naturels et

bâti de la CCN. En juin 2022, nous avons présenté au conseil d'administration notre rapport d'évaluation de la vulnérabilité et des risques associés aux changements climatiques, un document qui fait état des risques liés au climat auxquels sont exposés ces actifs. En outre, nous poursuivons l'actualisation de notre stratégie de développement durable pour la période allant de 2023 à 2027, et ce document d'orientation énoncera les mesures protectrices additionnelles que nous prendrons contre les menaces du climat, et pour adapter nos programmes en conséquence.

Bien entendu, la nature évolutive de la pandémie de COVID-19 continue d'influer sur notre planification et nos décisions. En tant qu'organisation, c'est en permanence que nous analysons les leçons apprises ces deux dernières années et réfléchissons à la façon dont elles nous aideront à réinventer la capitale, pour la rendre plus résiliente et adaptable. Nos espaces verts publics, par exemple, présentent désormais un nouvel attrait pour beaucoup de gens. Ils sont appréciés pour leur apport essentiel à la santé publique; alimentent un sentiment d'appartenance; et contribuent efficacement à ce que la région de la capitale nationale reflète équitablement toute la diversité de la population canadienne – de son identité, de ses horizons et de ses aspirations.

La réservation de nos promenades à la mobilité active crée toujours plus d'endroits où passer du temps à l'extérieur en toute sécurité, que ce soit à pied, en jogging, à vélo ou autrement sur roues, sans s'exposer à des conflits avec les automobilistes. Le réseau de sentiers réservés à la mobilité active de la région de la capitale nationale est l'un des plus étendus au Canada. Tout le monde mérite de pouvoir se rapprocher facilement de la nature, et c'est pourquoi nous continuerons de repenser nos stratégies de manière à rehausser le caractère équitable de l'accès à nos terrains et autres propriétés, et à accroître le bonheur de s'y trouver.

À la CCN, nous poursuivons notre travail de réconciliation avec les peuples autochtones. Cela suppose de notre part une écoute et des apprentissages, afin de renforcer notre compréhension des éléments intrinsèques à la capitale que sont l'histoire et la culture des Autochtones. Compte tenu des transformations à venir, les échanges avec la Nation algonquine demeureront une priorité de premier ordre. Nous sommes reconnaissants aux peuples autochtones et à leurs têtes dirigeantes, qui travaillent à nos côtés, nous donnent leur perspective et nous aident à adopter des mesures concrètes.

Nous voyons aussi une certaine urgence à composer un milieu de travail équitable et à favoriser l'épanouissement d'une culture où la diversité et l'inclusion s'intègrent au tissu même de l'organisation. C'est dans cette optique que nous comptons ancrer plus profondément dans nos activités la participation riche de sens et inclusive de notre personnel et du public, ce qui comprend la promotion de notre cadre d'analyse comparative entre les sexes plus.

Le succès des projets décrits dans le résumé de notre plan d'entreprise résulte de contributions nombreuses et essentielles, celles de notre conseil d'administration, pour sa vision; de nos partenaires et autres parties prenantes, pour leur collaboration; et de notre personnel, pour son expertise. Ensemble, nous travaillons à bâtir une capitale prospère qui représente fidèlement le Canada aux yeux du monde et qui enrichit la vie des gens de passage dans de la région ou qui l'habitent.



*Marc Seaman*  
Chair



*Tobi Nussbaum*  
Chief Executive Officer





# 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*, qui 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 en exerçant les activités suivantes :

- établir l'orientation de l'aménagement à long terme des terrains fédéraux de la région de la capitale nationale;
- 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 les lieux commémoratifs.

## Mission

La CCN a pour mission de s'assurer que la région de la capitale nationale revêt une importance nationale et constitue une source de fierté pour la population canadienne.

## 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'organisation. Ils sont décrits ci-après.

### LEADERSHIP ET INNOVATION

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

### RESPONSABILISATION ET TRANSPARENCE

Assurer l'intégrité de ses activités et la responsabilisation à cet égard par un dialogue ouvert et transparent avec le public et les parties prenantes 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 parties prenantes, le public et tous les ordres de gouvernement, afin de créer des legs durables.

### FIERTÉ

Bâtir une région de la capitale nationale inclusive, accessible et durable sur le plan environnemental et qui inspire le pays tout entier.

### 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. Deux responsabilités principales, outre les services internes, se dégagent du mandat de la CCN et de sa précédente architecture d'harmonisation des programmes. Ces responsabilités font état de ses principales obligations envers le public en tant qu'organisation gouvernementale.

### 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 ou 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 qu'elle puisse en profiter.

En sa qualité d'intendante des résidences officielles, la CCN s'assure que les lieux de résidence des personnes qui dirigent le Canada sont convenables et servent de cadre inspirant aux activités d'État et aux cérémonies.

### SERVICES INTERNES

Pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de planification et d'intendance, la CCN dispose d'une gamme de services internes qui appuient la réalisation de ses activités et la gestion des ressources à l'échelle de l'organisation. Ces fonctions soutiennent la gestion des ressources financières et humaines; 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; ainsi que les services juridiques, les services informatiques et les services de géomatique.

Figure 1 : Cadre de planification de la CCN

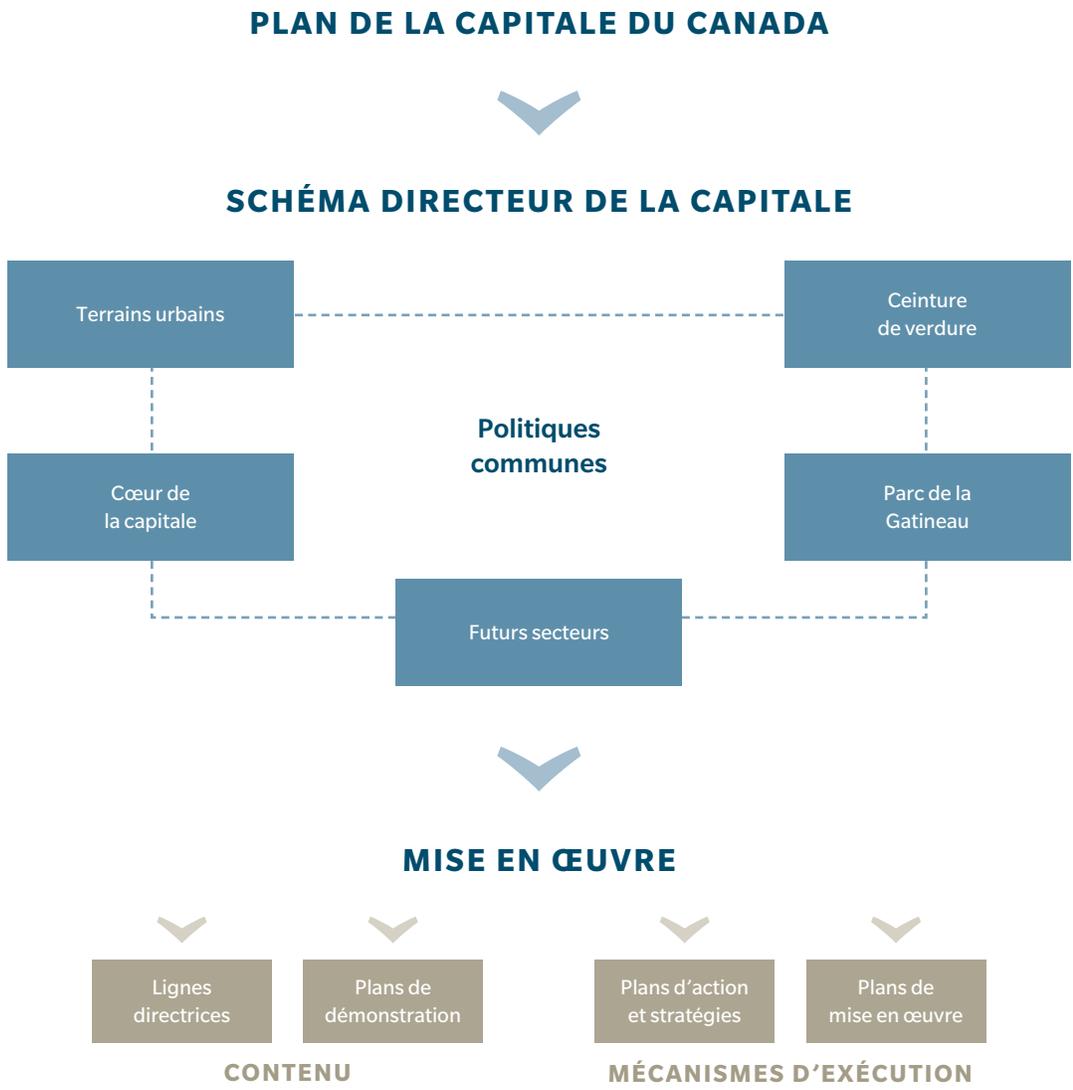


Figure 2 : Aperçu des actifs de la CCN



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 G\$

## Gouvernance

### COMPOSITION, RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme le définit la *Loi sur la capitale nationale* (LCN), le conseil d'administration de la CCN est composé d'une personne qui en assume la présidence; de la personne première dirigeante; et de 13 autres membres représentant la région de la capitale et d'autres parties du pays. En outre, les mairies de Gatineau et d'Ottawa exercent une participation d'office à toutes les séances du conseil, mais n'ont pas 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, le conseil :

- établit les grandes orientations stratégiques de l'organisation;
- veille à l'utilisation efficace des ressources de la société d'État;
- surveille et examine la performance de l'organisation et les risques auxquels elle est exposée;
- approuve les principaux documents de reddition de comptes au gouvernement, comme le plan d'entreprise, le rapport annuel et les rapports financiers trimestriels;
- approuve les transactions et les projets importants que l'organisation compte entreprendre;
- communique avec le gouvernement, les parties prenantes et le public, et favorise les bonnes relations avec ces parties.

Dans son rôle de surveillance de l'organisation, le conseil d'administration prend une part active à l'établissement et au suivi de l'orientation de la gestion. La personne première dirigeante rend compte au conseil de la gestion des activités de la CCN et de la mise en œuvre des orientations stratégiques du conseil pour l'année qui vient. Au début de chaque séance, elle rend également compte de la performance de la société d'État en présentant un rapport d'activité.

### NOMINATION DES MEMBRES DU CONSEIL

La personne ministre responsable de l'application de la LCN nomme les membres du conseil d'administration; avec l'approbation de la personne gouverneure en conseil, qui établit pour sa part la présidence du conseil et nomme la personne première dirigeante de la CCN. En février 2016, le processus de nomination a changé pour la présidence, la haute direction et le conseil. Les nouvelles exigences rendent la sélection des candidatures ouverte, transparente et fondée sur le mérite. Dans le cadre de ce processus, les personnes intéressées peuvent présenter une demande de nomination au gouvernement. Un comité de sélection évalue les candidatures et détermine celles qui présentent les meilleures qualifications. La personne ministre recommande toute candidature à la personne gouverneure en conseil en s'appuyant sur les conseils de ce comité.

### **PARTICIPATION DES MUNICIPALITÉS AUX SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

En février 2016, le conseil d'administration de la CCN a modifié ses règlements pour que les mairies de Gatineau et d'Ottawa puissent siéger à toutes ses séances et y participer d'office, sans toutefois avoir droit de vote.

La participation municipale 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. Les mairies de Gatineau et d'Ottawa participent aux discussions, mais sont exclues de certains points pour respecter les secrets d'ordre commercial; les documents confidentiels du Cabinet; le secret professionnel; les questions relatives aux ressources humaines ou à la protection de la vie privée; et les questions relatives aux 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 précisent les pouvoirs du conseil en vertu de la LCN; donnent des précisions à propos des séances du conseil; délèguent des pouvoirs aux personnes première dirigeante et 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 et des comités de la société d'État.

Les membres du conseil doivent respecter la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP); la *Loi sur les conflits d'intérêts*; le code de conduite et les lignes directrices sur les conflits d'intérêts s'appliquant aux commissaires de la CCN; et les règlements administratifs de l'organisation. La déclaration de tout conflit d'intérêts est obligatoire, chaque année et si un conflit d'intérêts survient. En présence du risque de se trouver en situation de conflit d'intérêts réel ou apparent, toute personne membre du conseil doit se retirer du processus décisionnel.

Le conseil d'administration évalue son rendement collectif au moyen d'un processus d'autoévaluation structuré.

En plus de tenir une assemblée publique annuelle et quatre séances ordinaires, le conseil se réunit au besoin au cours de l'année. Chaque séance ordinaire peut comporter une séance publique et une séance à huis clos.

### RÉMUNÉRATION

La rémunération des membres du conseil d'administration est établie par la personne gouverneure en conseil et suit les Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État. Aucune rémunération n'est prévue pour les mairies d'Ottawa et de Gatineau, qui exercent une participation d'office sans droit de vote. Des honoraires annuels allant de 8 000 \$ à 9 400 \$ ainsi qu'une indemnité journalière de 375 \$ sont prévus pour la présidence du conseil, pour sa participation aux réunions du conseil et de ses comités, et pour certaines responsabilités spéciales de direction, d'analyse ou de représentation que le conseil approuve. Les autres membres du conseil qui participent aux travaux des comités et exécutent des tâches spéciales reçoivent des honoraires annuels allant de 4 000 \$ à 4 700 \$, ainsi qu'une indemnité journalière de 375 \$. Le remboursement des membres du conseil est conforme aux directives émises par le gouvernement du Canada. La présidence du comité d'audit procure des honoraires annuels supplémentaires de 2 000 \$.

### 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 la personne première dirigeante 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 Canadiana<sup>1</sup>.

---

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

### REDDITION DE COMPTES AU PARLEMENT ET À LA POPULATION CANADIENNE

La CCN est inscrite en tant que société d'État à l'annexe III de la LGFP et est assujettie à la partie X de cette loi. Depuis le 20 novembre 2019, elle rend compte au Parlement par l'entremise de la personne ministre de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC).

### AUDIT INDÉPENDANT

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) est l'auditeur de la CCN. Il audite annuellement les états financiers de clôture d'exercice 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'organisation ainsi que 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 LGFP et à ses règlements, à la LCN, aux règlements administratifs de la société d'État 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 eu lieu en 2017.

### **OMBUDSMAN**

Le conseil d'administration nomme l'ombudsman de la CCN, qui 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. Cette personne doit déposer un rapport annuel de ses activités au conseil. Le public peut consulter ce document sur le site Web de l'ombudsman.

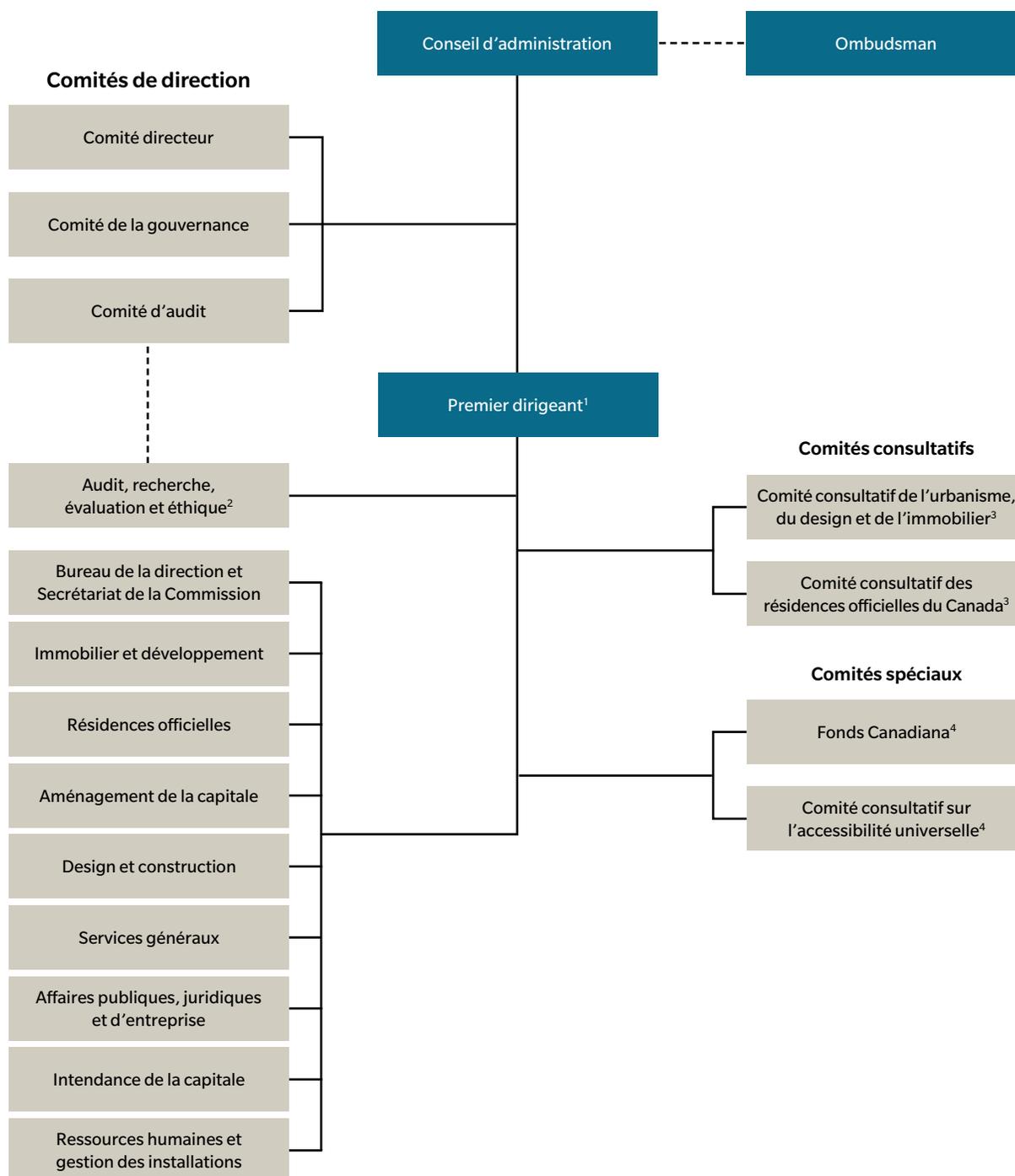
### **ORGANIGRAMME**

L'organigramme<sup>2</sup> 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, la personne première dirigeante est responsable de fixer les objectifs opérationnels et de gestion, d'orienter les stratégies de mise en œuvre et de superviser les opérations courantes. Elle est appuyée par la haute direction, qui représente toutes les directions de la CCN, et est responsable de la bonne gestion et de la mise en œuvre des principales activités de la société d'État.

---

2. La figure 3 présente un diagramme de la structure organisationnelle de la CCN.

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. La nomination des membres des comités consultatifs relève du conseil d'administration.
4. La nomination des membres des comités spéciaux relève du premier dirigeant.



# CONTEXTE OPÉRATIONNEL

---

## Analyse du contexte

### CONTEXTE INTERNE

La CCN possède et gère plus de 11 % des terrains de la région de la capitale nationale (537 km<sup>2</sup>). Elle a la garde d'un portefeuille vaste et diversifié d'actifs naturels et bâtis d'une valeur estimative de 2,2 G\$. Ces actifs comprennent certains des biens patrimoniaux, naturels et culturels les plus importants du pays, dont beaucoup sont des destinations de choix pour la population résidante ainsi que pour les plus de 10 millions de personnes qui se rendent dans la région chaque année. Ce portefeuille exceptionnel représente, pour la CCN, une occasion unique de contribuer de manière significative au dynamisme, à la connectivité et au caractère de la région pour que celle-ci corresponde à son importance nationale.

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 2021-2022, l'effectif de la CCN comptait 521 équivalents temps plein. En 2021, la société d'État était lauréate au concours des meilleurs employeurs de la région de la capitale nationale.

Grâce à son cadre de mobilisation du personnel, la CCN a établi un processus par lequel, à tous les échelons, il est possible de participer activement à la création d'un milieu de travail positif et enrichissant. De même, le projet de modernisation du milieu de travail procure à la société d'État une occasion exceptionnelle de répondre aux besoins et aux préférences de son personnel d'une manière avant-gardiste. Grâce au regroupement de ses bureaux au

80, rue Elgin, la CCN pourra repenser complètement son milieu de travail et l'adapter à ses besoins opérationnels ainsi qu'à l'exercice de son mandat. La nouvelle réalité du télétravail sera d'ailleurs intégrée aux aspects conceptuels du projet.

### CONTEXTE EXTERNE

Les terrains de la CCN et ceux des municipalités environnantes ou des provinces du Québec et de l'Ontario sont interreliés. Il est donc essentiel que la société d'État s'emploie à être une partenaire à valeur ajoutée et collabore avec toutes les parties prenantes de la région de la capitale nationale, y compris les différentes instances publiques.

La collaboration avec les municipalités locales a été bénéfique pour la société d'État. Elle a permis d'établir des relations solides ainsi que la continuité de la planification et de la mise en œuvre des projets. Au Québec, la Municipalité de Chelsea et la Ville de Gatineau, deux partenaires d'importance pour la CCN, ont changé de direction lors des élections municipales de novembre 2021. La CCN entend établir de bonnes relations avec ces nouvelles administrations municipales.

De la même façon, la CCN continue d'encourager l'établissement de relations solides avec les peuples autochtones établis dans la région 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 programmes proactifs entrepris dans la région.

À l'échelle provinciale, les engagements pris par le Québec et l'Ontario pourraient compléter les plans et les projets de la CCN; en matière de planification du transport et d'infrastructure, par exemple. La CCN a également la chance de

collaborer avec les gouvernements et diverses parties prenantes pour que progressent, au cours des années qui viennent, les adaptations liées au climat et la protection de l'environnement.

Puisque la CCN est une société d'État fédérale, les priorités du gouvernement du Canada influent fortement sur son cadre organisationnel et ses activités. Le budget fédéral de 2019 énonçait les orientations de plusieurs projets de transport interprovincial impliquant la participation de la CCN, par exemple l'actualisation des études techniques sur la détermination d'un corridor possible pour l'aménagement d'un sixième lien entre Gatineau et Ottawa, et l'élaboration du plan intégré à long terme sur les liens interprovinciaux, sous la direction de la CCN en collaboration avec divers partenaires municipaux et provinciaux. Tirant parti de ce travail, le budget fédéral de 2021 proposait la création d'un bureau de projet interprovincial de transport en commun chargé d'étudier et de planifier les liens interprovinciaux possibles par tramway entre Gatineau et Ottawa. La CCN continuera de collaborer avec ses partenaires fédéraux et régionaux à l'avancement des projets de transport d'importance.

Enfin, la pandémie de COVID-19 continue de présenter des difficultés dont la CCN doit tenir compte dans sa planification. Les perturbations attribuables à la situation sanitaire perdurent, touchant des secteurs d'activité dont la CCN dépend grandement, par exemple la construction et la fabrication, ce qui risque d'avoir de grandes conséquences sur ses recettes et sur la réalisation de ses projets en immobilisations.

Son portefeuille locatif commercial a été gravement touché par la pandémie. Pour atténuer son important manque à gagner, la CCN a collaboré avec SPAC et diverses parties prenantes du gouvernement afin

d'obtenir des fonds supplémentaires. Environ 4,9 M\$ ont été réservés au cadre financier pour compenser la perte de revenus nets de ses activités de locations, mais la société d'État n'a utilisé que 1,9 M\$ de cette somme jusqu'à présent. La société d'État cherche des moyens d'obtenir un financement supplémentaire pour compenser d'autres pertes de revenus qui ont eu un impact sur son fonctionnement.

## 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 revêt donc pour elle une grande importance stratégique et lui procurerait trois avantages substantiels. 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 l'intégrité écologique de ses actifs naturels, y compris le parc de la Gatineau et la Ceinture de verdure. Deuxièmement, préciser ses pouvoirs 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 le respect des objectifs régionaux en ce qui concerne l'utilisation du sol et l'aménagement. Troisièmement, l'accroissement des pouvoirs de la société d'État pour les transactions immobilières lui permettrait de demeurer concurrentielle dans un marché immobilier moderne et d'optimiser son portefeuille immobilier de manière à réduire ses pressions budgétaires 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 24 M\$ de crédits parlementaires que reçoit la société d'État. Au fil des ans, 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 l'agrément 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 plupart 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 et que, pour cette raison, ces importants biens patrimoniaux continueront de se détériorer. Les crédits de fonctionnement de la CCN ne répondent pas non plus à ses besoins organisationnels, qui comprennent les travaux d'entretien et de réparation courants visant à protéger et à préserver les investissements récents 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 les orientations de nombreux projets de transport interprovincial impliquant une participation importante de la CCN. En 2020, cette dernière a achevé la mise à jour des études techniques sur les corridors possibles pour un sixième lien entre Gatineau et Ottawa. En collaboration avec ces deux villes et les gouvernements provinciaux, la CCN a également élaboré un plan intégré à long terme sur les liens interprovinciaux qui a été approuvé par son conseil d'administration en janvier 2022. Ce document vise à établir une vision et des stratégies à long terme communes pour le transport interprovincial des personnes et des marchandises dans la région, jusqu'en 2050.

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

Au cours de la période de planification, la CCN continuera de collaborer avec les organismes de transport locaux 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; la résilience aux changements du climat; l'analyse comparative entre les sexes plus; la sécurité des espaces de travail; ainsi que l'accessibilité 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. Elle a instauré une politique d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, qui fait appel aux meilleures pratiques en matière d'approvisionnement pour encourager les entreprises algonquines, et d'autres entreprises appartenant à des Autochtones, à lui fournir des biens et des services. Même si la société d'État 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. Elle encourage ses gestionnaires à envisager de faire appel à des entreprises autochtones comme fournisseuses lorsque les capacités existent, en vue d'accroître les retombées socioéconomiques positives à l'échelle régionale et nationale.

En 2021-2022, la CCN a entamé la création d'un programme exhaustif pour encadrer ses partenariats avec les communautés autochtones. Ce cadre comportera une approche fondée sur les principes pour nommer ou renommer ses propriétés, dans un esprit de réconciliation. Dans ce contexte, la CCN invitera ses partenaires de la Nation algonquine d'une manière qui favorise une compréhension et une interprétation honnêtes de l'histoire de la région de la capitale nationale. En plus de ce qui précède, la CCN continuera de travailler avec ses partenaires autochtones sur une gamme d'intérêts et de dossiers communs, y compris la réinterprétation et le renommage de la pointe Nepean, le projet Bâtir LeBreton et l'avancement d'un plan directeur conçu en partenariat pour l'île Victoria.

### COLLABORATION ET TRANSPARENCE

Au fil des ans, la CCN a mis en œuvre plusieurs mesures pour accroître sa collaboration et sa transparence. 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 ou en ligne, témoignent d'un engagement à l'égard de ces principes à tous les échelons de l'organisation. Par son approche axée, la CCN offre au public la possibilité de formuler des commentaires et de collaborer, consciente du rôle que joue la population dans l'édification d'une région de la capitale nationale dynamique et durable.

La société d'État assure l'efficacité de ses communications et la participation de ses parties prenantes en établissant des relations solides avec des gens et des organismes d'ici et d'ailleurs au pays. Elle poursuivra ses consultations auprès de ces parties, et du public en général, et continuera de collaborer avec ses partenaires en vue d'aménager des villes intelligentes. Sur le plan de l'urbanisme, elle encouragera l'adoption d'approches novatrices et d'idées audacieuses susceptibles d'améliorer tous les aspects du vivre ensemble.

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 parties prenantes fédérales, et plus particulièrement la ministre dont elle relève et l'équipe de la haute direction de SPAC, en vue de faire progresser les dossiers importants concernant la région de la capitale nationale.

### **DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RENFORCEMENT DE LA RÉSILIENCE FACE AU EFFETS DU 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 ses parties prenantes à propos de la planification environnementale, en vue de contribuer au verdissement de la région de la capitale nationale.

Depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2020, la société d'État est assujettie à la *Loi fédérale sur le développement durable*, y compris aux exigences prévues par la loi en ce qui concerne la planification, la prise de mesures et la production de rapports. Il lui faudra donc harmoniser la prochaine version de sa stratégie de développement durable (SDD) avec la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD) 2022-2025. Ce faisant, ses objectifs et ses programmes demeureront pertinents et actuels. Les principales mesures en cours dans le cadre de la SDD 2018-2023 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 résultant de ses activités qui sont acheminés aux sites d'enfouissement.

La société d'État prend également des mesures pour s'adapter aux changements climatiques et aux phénomènes météorologiques extrêmes qui ont un impact sur ses actifs naturels et bâtis. À cette fin, elle travaille au renforcement de leur résilience à long terme, en collaboration avec des parties prenantes municipales et fédérales, afin de protéger et de préserver son infrastructure essentielle dans les zones les plus vulnérables aux inondations. Les crédits parlementaires supplémentaires réservés en mai 2020 lui ont permis de réparer des actifs endommagés lors de l'inondation du printemps 2019, tout en renforçant leur résilience, afin de réduire l'impact possible ces phénomènes. Les projets d'infrastructure de la CCN continueront de pallier 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 nationale soit un lieu d'importance nationale et une source de fierté pour toute la population canadienne, la CCN met à profit l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) pour tenir compte des besoins à multiples facettes des personnes qui vivent dans la région ou la visitent. Elle s'est donc engagée à appuyer cette priorité gouvernementale et à appliquer les recommandations de l'ACS Plus dans l'élaboration et la mise en œuvre de ses politiques, programmes et activités.

En 2021-2022, la CCN a fait de grands progrès avec la mise en œuvre du cadre stratégique interne relatif à l'ACS Plus. Pour mieux guider l'intégration de cette analyse aux différents secteurs d'activité de la société d'État, le comité de travail de l'ACS Plus a évalué les besoins organisationnels. En se fondant sur les résultats de cette évaluation, ce comité a élaboré une combinaison de formation et d'outils pour aider le personnel à acquérir les compétences de base lui permettant de mettre en œuvre l'ACS Plus au quotidien. Dans le cadre d'un projet pilote sur l'ACS Plus, le comité a également rédigé des lignes directrices qui seront intégrées aux lignes directrices de conception de la CCN.

Au cours de la période de planification, la CCN continuera d'adapter l'ACS Plus à son environnement et à ses activités, appuiera la pratique continue de cette analyse et en mesurera le succès au moyen d'un programme rigoureux de surveillance et d'évaluation.

### **LIEUX DE TRAVAIL SÉCURITAIRE**

En tant qu'employeuse du gouvernement fédéral, la CCN tient à ce que ses lieux de travail soient empreints de civilité et de respect, et exempts de harcèlement. Conformément aux changements apportés par le

projet de loi C-65 à la partie II du *Code canadien du travail*, la CCN a instauré, en janvier 2021, une politique sur la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail. Cette politique comprend de nouvelles mesures visant à prévenir les incidents de harcèlement ou de violence; à intervenir efficacement, s'ils devaient se produire; et à aider les victimes et les entreprises employeuses au cours du traitement des incidents. Cette politique est appuyée par un programme formation que tout le personnel de la CCN doit suivre.

De plus, en réponse à la pandémie de COVID-19, la CCN a créé un réseau informel de soutien par les pairs et organisé des séances d'information sur le bien-être, offertes par le fournisseur de services du Programme d'aide aux employés et à leur famille. La CCN compte continuer à soutenir son personnel; à améliorer ses capacités d'intervention; et à mieux comprendre, traiter et éliminer le harcèlement au travail.

### **ACCESSIBILITÉ**

Conformément aux objectifs de la *Loi canadienne sur l'accessibilité*, la CCN continue de donner l'exemple en bâtissant une capitale inclusive et exempte d'obstacles. Elle a mis en œuvre plusieurs mesures pour s'assurer qu'une optique d'accessibilité est intégrée à ses activités, par exemple en instaurant des politiques et des procédures sur l'accessibilité universelle qui établissent un cadre de responsabilité et une approche uniforme pour encadrer les questions d'accessibilité. De plus, les projets de la CCN qui comportent un important volet d'accessibilité universelle bénéficient des conseils de son comité consultatif sur l'accessibilité universelle. Les membres de ce comité possèdent des connaissances et de l'expérience en la matière et contribuent à éliminer les obstacles à l'accès sur les propriétés de la CCN.

### PANDÉMIE DE COVID-19

Beaucoup de locataires commerciaux de la CCN ont subi d'importantes pertes de revenus à cause des restrictions liées à la pandémie et de l'incertitude du marché, ce qui a nui à leur capacité de payer leur loyer. Pour aider ces entreprises en difficulté, la société d'État a mis en œuvre un programme d'allègement des loyers qui a considérablement réduit les paiements, pour les entreprises admissibles, tout en s'harmonisant avec le programme d'Aide d'urgence du Canada pour le loyer commercial du gouvernement fédéral. Après l'expiration de ce programme, la CCN a continué de soutenir ses locataires en gérant l'impact de la pandémie et en leur offrant des outils assurant une reprise durable.

Le 5 novembre 2021, suivant l'orientation fournie par le gouvernement du Canada, la CCN a implanté une politique sur la vaccination contre la COVID-19, en vertu de laquelle tout son personnel est tenu d'être entièrement vacciné contre la COVID-19, à moins que des mesures d'adaptation ne soient prises en raison d'une contre-indication médicale, de la religion ou d'un autre motif de distinction illicite tel que le définit *Loi canadienne sur les droits de la personne*<sup>3</sup>.

### EXAMEN SPÉCIAL DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

La CCN a fait l'objet d'un examen spécial en 2016-2017, au terme duquel le BVG a déposé son rapport devant le Parlement le 21 novembre 2017. Des lacunes ont toutefois été observées, 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'organisation, 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 une gamme d'options pour atténuer le risque stratégique lié à l'entretien de ses actifs. À la suite de cette recommandation, la CCN a effectué un examen de ses actifs et de son financement et, en collaboration avec d'autres organismes gouvernementaux, a obtenu des crédits de 228,6 M\$ sur cinq ans (de 2018-2019 à 2022-2023) pour réaliser des travaux sur certains actifs dont l'incidence et la valeur sont élevées, et qui avaient grand besoin d'être réparés et remis en « bon » état. Ces travaux de réhabilitation sont en cours. La société d'État 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 elle et qui appuient le mieux son mandat. Cet exercice prévoit l'évaluation de sa structure de gouvernance et de son régime de planification actuels; la simplification des systèmes et des processus assurant la collecte; l'analyse et la diffusion efficaces de l'information sur l'état de ses actifs; la production de rapports sur l'état de ses actifs, par ordre de priorité, afin d'étayer la prise de décisions quant à l'affectation

---

3. Le gouvernement fédéral ayant annoncé, le 14 juin 2022, la suspension de ses exigences de ses vaccination contre la COVID-19 pour les « employés sous réglementation fédérale », la CCN a suspendu ses exigences à cet égard le 27 juin 2022.

de ses ressources; et la fourniture de la preuve empirique requise pour déterminer les besoins de fonctionnement et d'entretien de son vaste portefeuille d'actifs (plus de détails à ce propos à la priorité 2).

## Perspectives financières

Cette section présente les points saillants des renseignements détaillés exposés dans les tableaux financiers.

Le plan financier de 2022-2023 à 2026-2027 de la CCN prévoit l'utilisation des réserves de fonctionnement de 26,7 M\$ (8,8 M\$ la première année) en plus de revenus additionnels, de réaffectations budgétaires internes, incluant des épargnes futures liées à la relocalisation du siège social, à des crédits parlementaires supplémentaires, ainsi que l'utilisation élargie du Fonds d'acquisition et d'aliénation, afin d'équilibrer son budget de fonctionnement au cours de la période de planification quinquennale. Ces fonds seront utilisés pour les besoins suivants : 9,2 M\$ pour tenir compte de l'inflation dans les frais de gestion et d'entretien des propriétés et les paiements tenant lieu d'impôts fonciers; 4,7 M\$ afin d'appuyer la mise en œuvre du Bureau interprovincial de transport en commun, financé par des crédits additionnels prévus dans le cadre fiscal de l'aperçu économique et budgétaire de 2020; 4,0 M\$ pour garantir les sources de revenus de la CCN en prolongeant son programme d'entretien et de gestion du portefeuille locatif à 2023-2024; 2,0 M\$ pour mettre en œuvre la SDD de la CCN, financée au moyen des crédits parlementaires supplémentaires réservés en mai 2020; 1,9 M\$ pour la programmation du parc de la Gatineau, en prolongeant le programme du Coloris automnal et en offrant un service de navette; 1,8 M\$ pour renforcer la capacité de la Direction des ressources

humaines et de la gestion des installations, et soutenir l'avancement de la diversité et de l'inclusion en tant que priorité de l'entreprise, ce qui contribuera à garantir que ces valeurs sont ancrées à même les processus organisationnels et se reflètent dans des objectifs tangibles et des résultats mesurables; 1,4 M\$ pour la modernisation de logiciels et des innovations technologiques visant à améliorer l'efficacité globale et le rendement du personnel; 1,3 M\$ pour la gestion des ponts interprovinciaux ainsi que les études connexes, financé par l'augmentation des recouvrements; et 1,0 M\$ pour la gestion du projet Bâtir LeBreton, financé par le Fonds d'acquisition et d'aliénation.

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, à titre de mesure temporaire, 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, ainsi que les besoins en paiements tenant lieu d'impôts fonciers. Grâce à sa stratégie de pérennité financière, la CCN continuera de cibler de nouveaux partenariats d'affaires, principalement pour réaliser des projets spécifiques; mettre en œuvre la stratégie révisée de gestion des biens immobiliers (sous réserve d'une flexibilité accrue sur des autorités supplémentaires); améliorer ses processus opérationnels; et chercher à réduire ses coûts en exploitant de nouvelles technologies et de nouveaux équipements. Il est important de noter que, jusqu'à présent, la CCN a été en mesure d'atténuer les pressions accrues sur le financement en

fonctionnement en puisant dans ses réserves et en générant des revenus accrus (principalement grâce à la location commerciale). Cependant, à l'avenir, ce ne sont plus des moyens viables d'atténuer l'impact des pressions financières telles que décrites dans le présent résumé du plan d'entreprise. Les réserves d'exploitation de la CCN seront épuisées d'ici la fin de l'année 2 du plan. De plus, la capacité de la CCN à générer des revenus supplémentaires atteint un plateau en raison des limites de ses pouvoirs législatifs. Ainsi, alors que la CCN reviendra à un budget équilibré d'ici la troisième année du plan actuel, la société travaillera avec le gouvernement pour accroître les crédits parlementaires permanents, afin de continuer à remplir son mandat conformément aux attentes du public et des parties prenantes. En l'absence d'une solution de financement à long terme, il sera difficile pour la CCN de continuer à remplir son mandat législatif tout en respectant son enveloppe de financement permanente.

On s'attend à ce que les revenus tirés de la location de propriétés augmentent de 3,3 M\$ ou de 13 % au cours des cinq prochaines années, passant de 24,4 M\$ à 27,7 M\$ par année, y compris les recouvrements d'impôts fonciers. L'augmentation est attribuable à la hausse générale des loyers, nette des pertes de revenus anticipées liées aux impacts de la pandémie de COVID-19, ainsi qu'à de nouvelles sources de revenus provenant du renouvellement de baux; de la mise en place progressive 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 l'aménagement d'un nouveau centre industriel à locataires multiples; ainsi que de l'installation de concessions, dont des cafés. La CCN a aussi inclus une entrée de fonds liée au transfert d'une propriété à la CCN.

Ces augmentations tiennent compte d'une réduction d'environ 1,0 M\$ des revenus de location principalement attribuable à la disposition du 100, rue Spark et du 30, rue Metcalfe, ainsi qu'une réduction de 1,1 M\$ des revenus de location en raison de l'expiration d'un bail important à la fin de la période de planification.

Les projections de revenus de permis ou de licences et de servitudes devraient augmenter en moyenne de 0,7 M\$ au cours des deux prochaines années, en plus des revenus de base de 0,9 M\$ 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 M\$ d'ici la fin du plan.

Les revenus tirés des frais d'accès aux usagers tiennent compte de l'augmentation des activités de camping et des hausses tarifaires prévues pour les cinq prochaines années, ainsi que d'une baisse à la troisième année du plan en raison de l'impact prévu de la modernisation 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 55,0 M\$ 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. À la fin de 2020-2021, ce budget était entièrement dépensé.

La CCN a travaillé étroitement avec SPAC et d'autres parties prenantes gouvernementales à la recherche de solutions de financement et, en mai 2020, le gouvernement lui a réservé 173,6 M\$ supplémentaires pour la réhabilitation de certains de ses actifs. Cet investissement servira à résoudre les problèmes de santé et de sécurité les plus pressants, et 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. La CCN aura dépensé 32 %, ou 55,0 M\$, de l'enveloppe d'ici la fin de 2021-2022 et planifie dépenser l'entièreté du financement d'ici 2023-2024.

## Risques et stratégies d'atténuation

La CCN identifie, gère et atténue les risques auxquels elle est exposée en adoptant un cadre intégré de gestion, qu'elle applique à la prise de décisions stratégiques, à la planification opérationnelle et à la gestion de projets. La gestion des risques d'entreprise s'intègre au cycle de planification et de reddition de comptes de la CCN par le truchement d'un exercice visant à établir son profil de risque. Cet exercice aide la société d'État à identifier ses principaux risques d'entreprise ainsi que les mesures d'atténuation correspondantes pour la période de planification. Les risques d'entreprise sont suivis de près tout au long de l'exercice, et il est rendu compte au conseil d'administration, tous les trimestres, des tendances en la matière et de l'efficacité des mesures d'atténuation.

La CCN cherche constamment à améliorer son cadre de gestion des risques et à mettre à profit une information plus complète sur les risques pour prendre ses décisions. Elle peut ainsi prendre des mesures adéquates pour mettre en œuvre les stratégies d'atténuation nécessaires et conserver sa résilience.

Pour la période de planification de 2022-2023 à 2026-2027, la CCN a identifié trois grands risques d'entreprise, soit la capacité; la sûreté et la sécurité; et la modernisation des pouvoirs.

### CAPACITÉ

Les risques liés à la capacité concernent l'aptitude de la CCN à maintenir des ressources financières et humaines adéquates pour être résiliente dans un milieu opérationnel changeant; mener ses activités efficacement; et gérer ses biens adéquatement.

Pour atténuer ces risques, la CCN poursuit sa collaboration avec ses partenaires gouvernementaux dans le but de trouver des solutions de financement durables et à long terme pour que ses propriétés demeurent sûres, résilientes et agréables pour les générations actuelle et futures dans la région de la capitale nationale. En outre, elle continue de chercher des gains d'efficacité et d'envisager des mesures de limitation des coûts, notamment au moyen de l'examen systémique de l'affectation des ressources et de la réaffectation des fonds disponibles aux priorités organisationnelles, afin de relever les défis liés à ses crédits de fonctionnement.

En ce qui concerne la capacité en ressources humaines, la CCN compte attirer les talents et de les retenir en promouvant un milieu de travail attrayant, diversifié et inclusif.

### SÉCURITÉ

Les risques liés à la sécurité concernent la détérioration des actifs de la CCN en raison du report de leur entretien ou de l'insuffisance des fonds pour appuyer la détermination des priorités en matière d'entretien et de rénovation, une situation qui pourrait créer des problèmes de santé et de sécurité. Ce risque a également été mentionné dans le rapport d'examen spécial de 2017 du BVG. Au cours de l'exercice 2021-2022, les mesures d'atténuation à cet égard ont compris l'achèvement des travaux visant les actifs qui devaient absolument

être réparés afin qu'ils soient de nouveau en « bon » état, compte tenu des crédits parlementaires reçus en mai 2020. Au cours des deux premières années de mise en œuvre des priorités, la CCN a financé des projets de remise en état pour plus d'une centaine de ses actifs. Précisons toutefois que les crédits additionnels n'ont servi à financer aucun projet de restauration du portefeuille des résidences officielles. Par conséquent, ces résidences continuent de se détériorer à un rythme inacceptable.

Parmi les autres mesures d'atténuation de cette catégorie, citons la mise en œuvre continue d'un programme pluriannuel d'inspection par étapes de l'état des actifs, et l'amélioration de la collecte et de la gestion des données sur l'état de ces actifs. La CCN a de plus commencé à s'attaquer aux impacts du climat sur ses propriétés et à la détermination en temps voulu de ses besoins et interventions futurs en la matière.

Ces mesures appuient plus avant l'intégration cohérente de la planification, de l'affectation des ressources et de la réalisation des projets du portefeuille. La CCN pourra ainsi gérer efficacement le risque que ses actifs se détériorent, et veiller à ce que les terrains et autres actifs du gouvernement fédéral satisfassent aux besoins de la population et reflètent, en les respectant, l'importance, l'environnement naturel et le patrimoine de la capitale nationale.

### **MODERNISATION DES POUVOIRS**

Les risques liés à la modernisation des pouvoirs sont ceux qui limitent la capacité de la CCN à s'acquitter de son mandat à l'ère moderne. Les pouvoirs qui lui sont conférés par la loi sont demeurés les mêmes depuis sa création, en 1959, ce qui pourrait l'empêcher d'exécuter son mandat et nuire à sa capacité de relever les défis contemporains. Pour atténuer ce risque, la CCN travaille avec ses partenaires du gouvernement pour trouver des moyens d'accroître ses pouvoirs législatifs et règlementaires. En outre, elle continue d'exécuter son mandat avec assurance, dans les limites de son cadre législatif et de ses pouvoirs actuels.



## RÉSULTATS PRÉVUS ET INDICATEURS DE RENDEMENT

---

## Résultats relatifs à la mesure du rendement en 2020-2021

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 se répartissent dans 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 2020-2021.

MESURES	CIBLES	RÉSULTATS		
<b>LOCATION IMMOBILIÈRE</b>	<b>TAUX D'INOCCUPATION</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>
Résidentielle	4,0 %	2,8 %	0,8 %	1 %
Commerciale	4,0 %	3,9 %	2,7 %	4,3 %
Agricole	4,0 %	1,8 %	2,7 %	3,6 %
<b>LOCATION IMMOBILIÈRE</b>	<b>REVENUS</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>
Résidentielle	3,3 M\$*	3,2 M\$*	3,3 M\$	3,4 M\$
Commerciale	18,7 M\$*	17,3 M\$*	18,7 M\$	16,5 M\$
Agricole	1,4 M\$*	1,6 M\$*	1,9 M\$	1,5 M\$
<b>GESTION DE PROJETS**</b>				
Projets réalisés dans le respect des délais	58 % des projets prévus ont été réalisés dans les délais.			
Projets réalisés dans le respect de la portée	80 % des projets prévus ont été réalisés selon la portée.			
Projets réalisés dans le respect du budget	71 % des projets ont été réalisés selon le budget.			
<b>APPROBATIONS FÉDÉRALES</b>	<b>ÉCHÉANCE</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>
Niveaux 1, 2 et 3	75 % des délais des accords sur les niveaux de service ont été respectés	73 %	59 %	80 %
<b>MOBILISATION ET RAYONNEMENT</b>	<b>MOBILISATION</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>
Mobilisation dans les médias sociaux	Augmentation de la mobilisation globale dans les médias sociaux d'un exercice à l'autre	-0,4 %	23 %	29 %
Abonnements dans les médias sociaux	Augmentation du nombre de personnes abonnées sur les médias sociaux par rapport à l'exercice précédent	11,5 %	11 %	10 %
Nombre d'activités de mobilisation du public	S. O.	47	30	30
<b>ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI</b>	<b>DISPONIBILITÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>	<b>2020-2021</b>
Femmes	47,8 %	51,2 %	50,4 %	51,9 %
Autochtones	2,5 %	22 %	1,9 %	2,8 %
Personnes handicapées	4,3 %	3,3 %	3,4 %	3,0 %
Membres d'une minorité visible	15,8 %	11,8 %	11,8 %	13,6 %

\* Les sommes indiquées comprennent les recouvrements d'impôt foncier, mais les données recueillies au cours des exercices subséquents les excluent.

\*\* Ces pourcentages tiennent compte des modifications apportées au seuil de sensibilité ayant servi à mesurer la réalisation des projets en 2020-2021.

## Objectifs de rendement en 2022-2023

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 2022-2023. 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 2022-2023 de la CCN.

RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES	INDICATEURS	CIBLES DE 2022-2023			
Planification à long terme	<b>Gestion de projets</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projets réalisés dans le respect des délais</li> <li>Projets réalisés dans le respect de la portée</li> <li>Projets réalisés dans le respect du budget</li> </ul>	<b>État des projets</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>75 % des projets prévus ont été réalisés dans les délais.</li> <li>75 % des projets prévus ont été réalisés selon la portée.</li> <li>75 % des projets ont été réalisés selon le budget.</li> </ul>			
	<b>Approbations fédérales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Niveau 1</li> <li>Niveau 2</li> <li>Niveau 3</li> </ul>	<b>Cibles d'approbation des accords sur les niveaux de service</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>75 % des délais des accords sur les niveaux de service ont été respectés.</li> <li>75 % des délais des accords sur les niveaux de service ont été respectés.</li> <li>75 % des délais des accords sur les niveaux de service ont été respectés.</li> </ul>			
Intendance et protection	<b>État des actifs (à l'exclusion des résidences officielles)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>État des actifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>État des actifs reflétant les crédits parlementaires, y compris les crédits supplémentaires reçus en mai 2020*</li> </ul> <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>			
	<b>État des résidences officielles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>État des actifs du portefeuille des résidences officielles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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*.</li> </ul> <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>			
	<b>Location immobilière</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Résidentielle</li> <li>Commerciale</li> <li>Agricole</li> </ul>	<table border="0"> <tr> <td><b>Taux d'inoccupation (cible)</b></td> <td><b>Revenus (cible)*</b></td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>5 %</li> <li>5 %</li> <li>4 %</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>3,4 M\$</li> <li>21,1 M\$</li> <li>1,4 M\$</li> </ul> </td> </tr> </table> <p>* À l'exclusion des recouvrements d'impôt foncier.</p>	<b>Taux d'inoccupation (cible)</b>	<b>Revenus (cible)*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 %</li> <li>5 %</li> <li>4 %</li> </ul>
<b>Taux d'inoccupation (cible)</b>	<b>Revenus (cible)*</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>5 %</li> <li>5 %</li> <li>4 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3,4 M\$</li> <li>21,1 M\$</li> <li>1,4 M\$</li> </ul>				
Services internes	<b>Mobilisation et rayonnement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation dans les médias sociaux</li> <li>Personnes abonnées sur les médias sociaux</li> <li>Activités de mobilisation du public                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de consultations</li> <li>Nombre de personnes qui ont participé aux consultations</li> <li>Nombre de consultations qui ont atteint les objectifs généraux dans ce domaine</li> </ul> </li> </ul>	<b>Degré de mobilisation (cible)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmentation de 12 % de la mobilisation globale dans les médias sociaux</li> <li>Augmentation de 10 % de l'ensemble du nombre de personnes abonnées sur les médias sociaux</li> </ul>			
	<b>Équité en matière d'emploi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Femmes</li> <li>Autochtones</li> <li>Personnes handicapées</li> <li>Membres d'une minorité visible</li> </ul>	<b>Disponibilité sur le marché du travail en 2022-2023</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>47,6 %</li> <li>2,8 %</li> <li>8,5 %</li> <li>18,4 %</li> </ul>			

## Orientations stratégiques, priorités, principaux résultats et projets

### ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Pour la période de planification 2022-2023 à 2026-2027, 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 l'ensemble 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 en assurant 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, la CCN concentrera ses efforts sur quatre priorités au cours de la période de planification.

1. Trouver une solution pour la réhabilitation de la résidence officielle du premier ministre et améliorer l'état des actifs du portefeuille des résidences officielles.
2. Assurer la planification, la remise en état et la revitalisation des actifs essentiels et du réseau de transport de la région de la capitale nationale.
3. Veiller à ce que l'inclusion et la richesse de la diversité canadienne se reflètent dans l'intendance des actifs de la CCN et le perfectionnement de sa main-d'œuvre.
4. Démontrer un leadership à l'échelle du pays en rendant la région de la capitale nationale résiliente aux aléas du climat et durable sur le plan de l'environnement.

## 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 : trouver une solution pour la réhabilitation de la résidence officielle du premier ministre et améliorer l'état des actifs du portefeuille des résidences officielles.**

En vertu de la *Loi sur les résidences officielles*, la CCN est responsable de la planification à long terme, des travaux d'immobilisations et de l'entretien continu de six résidences officielles. En plus de servir de résidence aux personnes qui dirigent le Canada et à leurs familles, ainsi qu'à la tenue des activités officielles, ces propriétés historiques jouent un rôle important en appuyant la monarchie constitutionnelle du Canada. Elles symbolisent le régime canadien de démocratie parlementaire et le respect que nous portons aux personnes qui dirigent le pays et à nos institutions.

Des décennies de sous-financement ont toutefois empêché la CCN d'investir en temps opportun dans l'entretien, la préservation et l'actualisation de ces propriétés historiques. Sur les crédits en immobilisations de 24 M\$ qui lui sont accordés annuellement par le Parlement pour soutenir ses actifs, dont la valeur estimative s'élève à 2,2 G\$, seulement 3 M\$ sont réservés au portefeuille des résidences officielles. Ajoutons que le portefeuille des résidences officielles n'a pas profité des crédits en immobilisations supplémentaires reçus du gouvernement du Canada en 2018 et 2020. L'absence d'investissement au moment opportun a entraîné un déficit d'entretien différé de 89,1 M\$, qui ne cesse de s'accroître. Selon le rapport *Résidences officielles du Canada – Rapport sur l'état des actifs du portefeuille*, malgré des dépenses en immobilisations de plus de 26 M\$ depuis 2017, 61 % des actifs du portefeuille des résidences officielles, y compris certains bâtiments secondaires, demeurent dans un état allant de « mauvais » à « critique ».

L'exemple qui illustre le mieux les difficultés que représente l'entretien différé est l'état actuel de la résidence du premier ministre, le 24, promenade Sussex, qui est toujours dans un état « critique », posant ainsi des risques importants pour la santé et la sécurité. Dans son état actuel, cette propriété ne peut pas servir de résidence au premier ministre, et ne rien faire immédiatement pour remédier à la situation risquerait d'entraîner la disparition permanente de cette demeure historique, qui est aussi un édifice fédéral du patrimoine classé.

La CCN continuera de chercher une solution à la remise en état de cette résidence officielle. En plus de chercher à ce que soit décidé l'avenir de la résidence officielle du premier ministre, elle collaborera avec les principales parties prenantes fédérales pour trouver une solution de financement à long terme, pour l'ensemble des 55 bâtiments du portefeuille des résidences officielles. Ces efforts conjugués contribueront à la préservation des propriétés historiques de ce portefeuille à la hauteur de leur grande valeur patrimoniale et culturelle, et à ce qu'elles satisfassent aux besoins des gens de la région, du personnel et des personnes qui y sont invitées.

Dans le cadre de cette priorité, la CCN prévoit d'obtenir les résultats énoncés ci-après au cours de la période de planification.

---

## INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

### RÉSIDENCES OFFICIELLES

#### Court terme (de 1 à 2 ans)

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

### Priorité 2 : assurer la planification, la remise en état et la revitalisation des actifs essentiels et du réseau de transport dans la région de la capitale nationale.

La CCN est déterminée à revitaliser et à animer ses propriétés; à améliorer la circulation des personnes et des marchandises d'une rive à l'autre de la rivière des Outaouais; et à rendre la région de capitale nationale plus dynamique, mieux connectée et distinctive.

La société d'État a terminé la remise en état d'actifs prioritaires au moyen des 55 M\$ qui lui avaient été réservés au budget fédéral de 2018, et elle continuera d'accorder la priorité à l'entretien et aux besoins en immobilisations des actifs d'importance qui ont le plus besoin de réparations. Tirer parti des plus récents investissements du gouvernement du Canada, qui totalisant 173,6 M\$, lui permettra d'améliorer considérablement l'état des propriétés qui posent un risque pour la santé et la sécurité du public.

La revitalisation et la transformation des terrains de la région de la capitale nationale sont également prioritaires pour la CCN. L'effet bénéfique des investissements gouvernementaux lui a d'ailleurs permis de transformer un besoin de remise en état en une occasion de bâtir la capitale. La revitalisation de la pointe Nepean en est un excellent exemple.

En effet, grâce à une aide du gouvernement fédéral, la CCN concrétisera, au cours des deux prochaines années, le projet ambitieux de créer à cet endroit un espace vert urbain et contemporain qui suscite l'intérêt du public et offre des possibilités d'interprétation, tout en aménageant des liens physiques créant un environnement piétonnier invitant.

La CCN fait également avancer des projets qui mettent en valeur les berges en tant qu'attrait géographiques distinctifs de la région de la capitale et qui favorisent l'épanouissement d'une culture riveraine dynamique. Ainsi, elle a confié la deuxième étape de la décontamination de l'île Victoria à une entreprise de la Première Nation algonquine, et les travaux à cette fin se poursuivront parallèlement à l'élaboration et à l'achèvement de la vision et du plan à long terme pour cette île. La CCN s'emploiera aussi à donner vie aux plans de ses parcs riverains, en mettant en œuvre les projets qui revitalisent et animent les principaux pôles situés le long des berges, comme la plage Westboro, le pavillon Rockcliffe et le parc Jacques-Cartier.

Ces deux dernières années, la CCN a réalisé de grandes avancées dans le cadre du réaménagement des plaines LeBreton. Les prochaines étapes de sa stratégie transactionnelle pour le projet Bâtir LeBreton se dérouleront en partenariat avec des parties prenantes régionales et la Première Nation algonquine. Parallèlement, la CCN poursuivra son processus de sélection d'attractions de destination et continuera d'aménager les éléments du domaine public et de l'infrastructure qui figurent au Plan directeur conceptuel des plaines LeBreton approuvé par son conseil.

Les relations avec les peuples autochtones conserveront leur importance dans la recherche de résultats transformateurs aux plaines LeBreton, à la pointe Nepean, à l'île Victoria et ailleurs. La CCN rencontre régulièrement les chefs de la Première Nation algonquine pour discuter avec eux des enjeux et veille à ce que les intérêts des Algonquins soient pris en compte dans les nombreux projets entrepris dans la région.

Enfin, la CCN continuera de faciliter les projets qui améliorent la connectivité et encouragent le transport durable dans la région de la capitale nationale. Comme il a été annoncé dans le budget fédéral de 2021, la CCN a établi un bureau interprovincial de transport en commun. Elle poursuit d'ailleurs sa collaboration avec la Société de transport de l'Outaouais en vue de créer le plan fonctionnel d'un projet de lien par tramway reliant l'ouest de Gatineau et le centre-ville d'Ottawa. La société d'État appuiera également les projets qui s'inscrivent dans les visées du Plan intégré à long terme sur les liens interprovinciaux et poursuivra son étroite collaboration avec SPAC pour mettre en œuvre le projet de remplacement du pont Alexandra.

Dans le cadre de cette priorité, la CCN prévoit d'obtenir les résultats énoncés ci-après au cours de la période de planification.

## INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

### REMISE EN ÉTAT DES ACTIFS

#### Court terme (de 1 à 2 ans)

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

#### Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Réaliser les travaux de réparation et d'entretien essentiels en fonction des priorités, compte tenu des crédits parlementaires alloués.

#### Long terme (5 ans et plus)

- Rendre convenable l'état des actifs de la CCN, compte tenu des crédits parlementaires alloués, et faire en sorte qu'ils satisfassent aux attentes et aux besoins de la population canadienne.

### RÉAMÉNAGEMENT DES PLAINES LEBRETON ET DES ILES

#### Court terme (de 1 à 2 ans)

- Mettre en œuvre les prochaines étapes de la stratégie sur les transactions relatives à Bâtir LeBreton.
- Poursuivre l'aménagement du domaine public et de l'infrastructure.
- Poursuivre le processus de sélection d'attractions de destination pour les parcelles désignées du Plan directeur conceptuel des plaines LeBreton.
- Établir un partenariat avec la Nation algonquaine.

#### Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Conclure des ententes pour diverses parcelles.
- Poursuivre l'aménagement du domaine public et de l'infrastructure.

#### Long terme (5 ans et plus)

- Poursuivre le réaménagement des plaines LeBreton.

### AMÉLIORATION DES BERGES ET DES COURS D'EAU

#### Court terme (de 1 à 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).
- Terminer la mise en œuvre de la vision et du plan de la CCN concernant la pointe Nepean.
- Terminer la deuxième étape de la décontamination de l'île Victoria et commencer la troisième étape.
- Poursuivre les discussions avec la Première Nation algonquaine pour que progresse un plan directeur pour l'île Victoria.

#### Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Continuer la mise en œuvre des plans relatifs aux parcs riverains des berges nord et sud de la rivière des Outaouais (Gatineau et Ottawa).
- Terminer la troisième étape de la décontamination à l'île Victoria.
- Faire progresser le plan *Kabeshinân Minitig* en partenariat avec la Première Nation algonquaine.

#### Long terme (5 ans et plus)

- Terminer le plan *Kabeshinân Minitig* en partenariat avec la Première Nation algonquaine.
- Définir des options pour que soit augmenté le financement nécessaire au soutien de la création, sur l'île Victoria, d'un lieu revêtant une importance particulière pour la Première Nation algonquaine.

## **COORDINATION DU TRANSPORT RÉGIONAL DANS LA CAPITALE**

### **Aménagement**

#### **Court terme (de 1 à 2 ans)**

- Poursuivre la collaboration avec la Société de transport de l'Outaouais dans le cadre du plan fonctionnel du tramway proposé entre Gatineau et le centre-ville d'Ottawa.
- Établir un bureau de transport en commun à la CCN et commencer les études sur le transport.
- En collaboration avec les parties prenantes, commencer à établir une structure de gouvernance regroupant les instances concernées pour faciliter la mise en œuvre du projet de tramway proposé.

#### **Moyen terme (de 3 à 5 ans)**

- En collaboration avec les parties prenantes, réaliser l'examen de la gouvernance du réseau interprovincial de transport en commun rapide.
- En collaboration avec les parties prenantes, commencer la mise en œuvre du Plan intégré à long terme sur les liens interprovinciaux.

#### **Long terme (5 ans et plus)**

- En collaboration avec les parties prenantes, poursuivre la mise en œuvre du Plan intégré à long terme sur les liens interprovinciaux.

### **Infrastructure**

#### **Court terme (de 1 à 2 ans)**

- Appuyer SPAC dans la mise en œuvre du projet de remplacement du pont Alexandra.

#### **Moyen terme (de 3 à 5 ans)**

- Appuyer SPAC dans la mise en œuvre du projet de remplacement du pont Alexandra.

#### **Long terme (5 ans et plus)**

- Aider SPAC à terminer la mise en œuvre du projet de remplacement du pont Alexandra.

## **PLANIFICATION DES INVESTISSEMENTS**

#### **Court terme (de 1 à 2 ans)**

- Mettre en œuvre les recommandations énoncées dans le Cadre de planification des investissements de la CCN et rendre compte des progrès dans un plan d'investissement.
- Poursuivre le programme pluriannuel d'inspection de l'état des actifs et commencer à produire des rapports sur l'état des actifs en fonction des priorités.
- Définir des options pour que soit augmenté le financement nécessaire à l'amélioration de 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, au besoin.

#### **Long terme (5 ans et plus)**

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

## OPTIMISATION DES BIENS IMMOBILIERS

### Court terme (de 1 à 2 ans)

- Élaborer, maintenir et mettre en œuvre une stratégie continue et à long terme, afin d'optimiser l'utilisation des terrains et d'atténuer l'incidence financière de la propriété immobilière.
- Mettre en œuvre une stratégie concernant la Masse des terrains d'intérêt régional (MTIR).
- Échanger avec le gouvernement pour examiner des options de modernisation de la limite des pouvoirs en matière de transactions immobilières.

### Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre des stratégies d'optimisation des biens immobiliers comprenant les actifs de la MTIR.

### Long terme (5 ans et plus)

- Réinvestir les revenus afin d'améliorer l'état des actifs du portefeuille de la CCN.

Priorité 3 : veiller à ce que l'inclusion et la richesse de la diversité du Canada se reflètent dans l'intendance des actifs de la CCN et le perfectionnement de sa main-d'œuvre.

L'importance de la diversité et de l'inclusion se reflète dans les principes directeurs de la CCN et dans les valeurs fondamentales de l'organisation. Par conséquent, en bâtissant une capitale qui inspire une fierté nationale, la CCN s'engage à tenir compte de l'identité, des horizons et des aspirations des personnes de qui elle est au service, sous tous les aspects.

Ces dernières années, la société d'État a beaucoup fait progresser la concrétisation de ces valeurs dans le cadre de ses activités d'employeuse, de planificatrice et d'intendante des terrains fédéraux. Elle reconnaît cependant qu'il reste encore un travail considérable à accomplir pour qu'elles soient appliquées consciencieusement et systématiquement à tous les aspects de l'exercice de son mandat.

Afin que progressent la diversité et l'inclusion en tant que priorités organisationnelles, la CCN ne se contente pas d'inspirer ces valeurs; elle veille à les ancrer fermement à ses processus et à des objectifs tangibles, et à obtenir des résultats mesurables à cet égard. La mise en œuvre continue de son cadre d'ACS Plus, qui est conforme aux priorités du gouvernement, contribue à cette intégration. Au cours de la période de planification, la CCN continuera de renforcer les capacités de sa main-d'œuvre au moyen d'un programme de formation interne sur l'ACS Plus.

Elle fournira au personnel de tous les échelons des ressources sur les pratiques exemplaires à adopter. Il sera ainsi outillé pour appliquer l'optique de l'ACS Plus à son travail.

La CCN compte également poursuivre la création et la mise en œuvre de programmes qui améliorent le caractère équitable de l'accès à ses terrains et autres propriétés. Elle réalisera notamment une étude de faisabilité portant sur le transport collectif, pour le parc de la Gatineau, et divers programmes de découvertes grâce auxquels les gens d'ici et les touristes pourront pratiquer diverses activités extérieures à faible coût et enrichir leurs connaissances de l'environnement naturel de la région. Forte du succès qu'ont remporté les vélos-weekends et les projets pilotes de réservation des promenades à la mobilité active, au cours de la pandémie de COVID-19, la société d'État continuera de chercher des façons d'offrir plus d'endroits sûrs où pratiquer des activités extérieures sans s'exposer à des conflits avec les automobilistes. La consultation continue du public est un élément clé de la planification et de la mise en œuvre des projets inclusifs de la CCN, et elle continuera de recueillir des commentaires sur l'incidence de ses programmes et sur les possibilités d'amélioration.

En tant qu'employeuse, la CCN est déterminée à favoriser et à renforcer la culture de la diversité et de l'inclusion dans ses rangs. Elle appliquera des mesures ciblées pour appuyer ces principes à chaque étape de son cycle d'emploi. La CCN élaborera, pour ses processus de recrutement, de sélection et de conservation du personnel, des stratégies assurant une meilleure représentativité de la diversité du marché du travail dans la région de la capitale nationale.

Les activités d'orientation et de perfectionnement professionnel comprendront désormais des programmes et de la formation donnant au personnel la chance de faire progresser la diversité et l'inclusion, et de créer un milieu de travail où chaque personne éprouve un sentiment d'appartenance et peut réaliser son plein potentiel.

Dans le cadre de cette priorité, la CCN prévoit d'obtenir les résultats énoncés ci-après au cours de la période de planification.

---

## INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

### INTÉGRATION DE L'ACS PLUS

#### Court terme (de 1 à 2 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre du programme de formation et des outils de l'ACS Plus.
- Mettre en œuvre un plan de suivi et d'évaluation pour faire rapport des mesures prises au sein de l'organisation afin d'assurer la durabilité de l'ACS Plus.
- Conférer aux lignes directrices de l'ACS Plus un caractère fonctionnel en les intégrant aux lignes directrices générales de conception de la CCN, conformément aux pratiques organisationnelles et aux politiques administratives.

#### Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre le travail sur le cadre de la CCN relatif à l'ACS Plus.
- Continuer à faire rapport des mesures prises au sein de l'organisation pour assurer la durabilité de l'ACS Plus.

## AMÉLIORATION DE L'ACCÈS AUX TERRAINS ET À D'AUTRES ACTIFS DE LA CCN

### Court terme (de 1 à 2 ans)

- Terminer l'étude de faisabilité portant sur le transport collectif dans le parc de la Gatineau et lancer un projet pilote pour mettre à l'essai le fonctionnement d'un service de navette dans le parc.
- Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de programmes réservant les promenades de la CCN à la mobilité active.
- Offrir des programmes de découverte qui font participer les gens d'ici et d'ailleurs à des activités récréatives en plein air et leur font connaître l'environnement naturel de la région de la capitale nationale.
- Étendre davantage le projet pilote de toilettes unisexes.

### Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Mettre en œuvre une solution de transport durable et accessible pour le parc de la Gatineau.
- Étendre les programmes de découverte qui font participer les gens d'ici et d'ailleurs à des activités récréatives en plein air et leur font connaître l'environnement naturel de la région de la capitale nationale.
- Étendre le projet de toilettes unisexes à tous les portefeuilles.

## CONSTITUTION D'UNE MAIN-D'ŒUVRE DIVERSIFIÉE ET INCLUSIVE

### Court terme (de 1 à 2 ans)

- Établir et mettre en œuvre des stratégies pour réduire la sous-représentation des groupes désignés en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE).
- Élaborer et mettre en œuvre un plan de mobilisation interne, afin que le projet de modernisation du milieu de travail soit aussi inclusif que possible et reflète la diversité des besoins du personnel.
- Élaborer et mettre en œuvre des programmes et de la formation qui promeuvent la diversité et l'inclusion au travail.
- Mettre de l'avant des stratégies favorisant la diversité et l'inclusion tout au long du cycle de vie de l'emploi à la CCN (recrutement, embauche, accueil, départ, etc.).

### Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre l'ajustement et la mise en œuvre des stratégies pour réduire la sous-représentation des groupes désignés en vertu de la LEE.
- Poursuivre la mise en œuvre du plan de mobilisation interne, afin que le projet de modernisation du milieu de travail soit aussi inclusif que possible et reflète la diversité des besoins du personnel.
- Étendre les programmes et stratégies favorisant la diversité et l'inclusion à tout le cycle de vie de l'emploi à la CCN.

### Long terme (5 ans et plus)

- Établir et mettre en œuvre des stratégies pour réduire la sous-représentation des groupes désignés en vertu de la LEE.
- Continuer de mettre de l'avant des mesures qui renforcent la diversité et l'inclusion dans la culture d'entreprise de la CCN.

Priorité 4 : démontrer un leadership à l'échelle du pays en rendant la région de la capitale nationale résiliente aux aléas du climat et durable sur le plan de l'environnement.

La CCN est résolue à relever directement les défis posés par les changements climatiques dans chacune de ses sphères d'activité – de la planification de l'utilisation des terres aux programmes publics, en passant par la gestion des actifs – et à s'équiper pour mener la charge en matière de développement durable et d'adaptation aux changements climatiques dans la région de la capitale nationale.

À court terme, la CCN terminera la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable 2018-2023. Les principales mesures à cet égard comprendront l'entrée en vigueur d'une politique d'approvisionnement écologique; la réduction de la quantité de déchets résultant de ses activités et qui sont acheminés aux sites d'enfouissement; l'évaluation du potentiel en énergie renouvelable de ses terrains et de ses bâtiments; et l'atteinte de ses cibles de plantation d'arbres. S'ajoutera à ces mesures la poursuite de l'actualisation de la SDD pour l'harmoniser à la SFDD 2022-2025.

La société d'État prend aussi des mesures pour renforcer sa capacité d'action en matière de lutte contre les changements climatiques. S'appuyant sur une étude exhaustive établissant les projections en matière de changement climatique dans la région de la capitale nationale, une étude commandée en partenariat avec la Ville d'Ottawa, elle prépare un plan décennal d'adaptation au changement climatique. Parallèlement, la CCN prépare un plan d'atténuation de l'impact du changement climatique, qui lui servira à rendre son fonctionnement carboneutre d'ici 2050. Ensemble, ces mesures aideront la CCN à intégrer et à optimiser le développement durable dans tous ses secteurs d'activité, de manière à respecter ses engagements et à donner l'exemple en bâtissant une capitale verte qui inspire de la fierté à tout le pays.

De plus, la CCN continuera de jouer un rôle important dans la gestion des ressources naturelles de la région. En particulier, elle entretiendra ses actifs naturels par le rétablissement du couvert forestier urbain et la restauration des berges dégradées. Elle poursuivra son travail de conservation de l'intégrité écologique du parc de la Gatineau et de la Ceinture de verdure, tout en offrant aux gens la chance de continuer à profiter de ces précieux espaces verts pour y pratiquer des activités récréatives en plein air. Les mesures à cette fin comprendront une meilleure protection des corridors écologiques entourant le parc de la Gatineau, grâce aux acquisitions et aux partenariats que rend possibles le Fonds vert établi au budget fédéral de 2021.

Enfin, société d'État fera davantage la promotion de la mobilité active dans la région de la capitale nationale. Elle donnera accès à des réseaux de sentiers durables, efficaces et intégrés et à de sentiers hivernaux.

Dans le cadre de cette priorité, la CCN prévoit d'obtenir les résultats énoncés ci-après au cours de la période de planification.

---

## INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

### INTÉGRATION DE MESURES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE À TOUTES LES ACTIVITÉS DE LA CCN

#### Court terme (de 1 à 2 ans)

- Terminer la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable 2018-2023 de la CCN.
- Rénover le 80, rue Elgin dans l'esprit du projet de modernisation du milieu de travail de manière à se conformer à toutes les cibles énoncées dans la Stratégie fédérale de développement durable.
- Rédiger et faire approuver la Stratégie de développement durable 2023-2027 de la CCN.
- Optimiser les processus, établir un cadre de gestion et créer un plan de mise en œuvre en vue d'intégrer le développement durable à toutes les activités de la CCN.

#### Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Définir des options pour que soit augmenté le financement nécessaire à la progression des mesures de développement durable et d'adaptation au climat.
- Rédiger la Stratégie de développement durable 2027-2030 et l'adopter.

#### Long terme (5 ans et plus)

- Lancer 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

#### Terrains urbains de l'Ontario et Ceinture de verdure

#### Court terme (de 1 à 2 ans)

- Améliorer l'état des écosystèmes valorisés.
- 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 accordant la priorité à la 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.

**Terrains urbains du Québec et parc de la Gatineau**

**Court terme (de 1 à 2 ans)**

- Améliorer l'état des écosystèmes valorisés.
- Poursuivre les activités de recherche scientifique dans le parc de la Gatineau.
- Mettre en œuvre une stratégie de protection des corridors écologiques adjacents au parc de la Gatineau, y compris les acquisitions et les partenariats établis grâce au Fonds vert de la CCN.

**Moyen terme (de 3 à 5 ans)**

- Restaurer les berges dégradées du ruisseau Meech.
- Achever l'initiative de gestion responsable des sentiers et fermer les sentiers non officiels.
- Poursuivre la mise en œuvre d'une stratégie de protection des corridors écologiques adjacents au parc de la Gatineau, y compris les acquisitions et les partenariats rendus possibles grâce au Fonds vert de la CCN.

---

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES, PRIORITÉS, PRINCIPAUX RÉSULTATS ET PROJETS

---



# TABLEAUX FINANCIERS

---

BUDGET DE FONCTIONNEMENT  
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2021 À 2023

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2022-2023	2021-2022			2020-2021		
	Budget	Budget	Prévision	Écart	Budget	Réel	Écart
<b>FINANCEMENT</b>							
Crédits de fonctionnement	83 720	74 000	77 814	3 814	73 810	79 066	5 256
Revenus	58 826	59 224	42 311	(16 913)	38 894	37 798	(1 096)
Financement du Fonds d'acquisition et d'aliénation	2 386	2 987	3 349	362	889	620	(269)
	144 932	136 211	123 474	(12 737)	113 593	117 484	3 891
<b>DÉPENSES</b>							
Planification à long terme <sup>4</sup>	9 258	8 370	6 642	1 728	6 157	5 452	705
Intendance et protection <sup>5</sup>	85 631	83,206	90 928	(7 722)	79 490	80 364	(874)
Services internes	35 749	32 613	32 066	547	33 894	30 855	3 039
	130 638	124,189	129 636	(5 447)	119 541	116 671	2 870
<b>EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LE FINANCEMENT</b>	14 294	12 022	(6 162)	(18 184)	(5 948)	813	6 761
<b>REPORT AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	38 961	33 551	46 032	12 481	26 898	46 098	19 200
Réaffectation du report entre les immobilisations et le fonctionnement	(23 089)	(18 616)	(909)	17 707	410	(879)	(1 289)
<b>REPORT À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	30 166	26 957	38 961	12 004	21 360	46 032	24 672

4. Représente le programme plutôt que la structure organisationnelle.

5. *Idem.*

BUDGET DES IMMOBILISATIONS  
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2021 À 2023

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2022-2023			2021-2022			2020-2021			
	Budget	Budget	Prévision	Écart	Budget	Réel	Écart	Budget	Réel	Écart
<b>FINANCEMENT</b>										
Crédits en immobilisations	111 341	84 946	116 946	32 000	70 319	70 319	-			
Financement du Fonds d'acquisition et d'aliénation	5 066	23 900	35 705	11 805	3 900	786	(3 114)			
	116 407	108 846	152 651	43 805	74 219	71 105	(3 114)			
<b>DÉPENSES</b>										
<b>Intendance et protection</b>										
Routes et ponts	25 879	13 184	7 297	5 887	13 711	12 748	963			
Propriétés historiques	11 889	15 421	15 501	(81)	11 540	20 751	(9 211)			
Propriétés locatives	7 544	5 568	5 832	(263)	1 900	382	1 518			
Mise en valeur des propriétés	2 505	5 175	4 820	355	655	972	(317)			
Actifs verts	71 303	56 750	33 832	22 918	47 559	10 684	36 875			
Installations récréatives	1 100	1 000	487	513	-	-	-			
Autres	31 461	24 085	10 625	13 461	11 052	5 114	5 938			
	151 680	121 183	78 393	42 790	86 417	50 651	35 766			
Acquisitions de biens immobiliers	32 885	20 200	28 238	(8 038)	3 000	11	2 989			
	184 565	141 383	106 631	34 752	89 417	50 662	38 755			
<b>TOUS LES PROGRAMMES</b>										
Équipement	816	2 167	2 972	(805)	1 335	900	435			
<b>DÉPENSES TOTALES EN IMMOBILISATIONS</b>	185 381	143 550	109 603	33 947	90 752	51 562	39 190			
<b>EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LE FINANCEMENT</b>	(68 974)	(34 704)	43 048	77 752	(16 533)	19 543	36 076			
<b>REPORT AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	100 725	46 437	56 768	10 331	17 123	36 346	19 223			
Réaffectation du report entre les immobilisations et le fonctionnement	23 089	18 616	909	(17 707)	2 215	879	(1 336)			
<b>REPORT À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	54 839	30 349	100 725	70 376	2 805	56 768	53 963			

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE  
AU 31 MARS, 2021 À 2027

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réel	Prévision	Budget	Projections			
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>							
Trésorerie et équivalents de trésorerie	187 284	225 619	188 165	105 941	62 476	51 415	41 688
Trésorerie et équivalents de trésorerie affectés	4 859	6 638	7 831	9 049	10 291	11 558	12 850
Créances	14 684	11 158	11 408	11 648	11 878	12 098	12 318
Placements	9 968	7 873	5 988	4 815	3 619	2 399	1 154
	216 795	251 288	213 392	131 453	88 264	77 470	68 010
<b>PASSIFS</b>							
Créditeurs et charges à payer	23 933	24 532	24 532	24 532	24 532	24 532	24 532
O-Train	2 344	2 356	2 367	2 379	2 391	2 403	2 415
Provision pour nettoyage environnemental	64 049	58 834	52 261	43 584	40 519	40 519	40 519
Revenus reportés	61 481	70 518	64 663	46 736	30 913	30 230	29 547
Avantages sociaux futurs	10 495	10 210	10 146	10 087	10 033	9 983	9 938
Autres passifs	12 551	12 128	11 705	11 282	10 859	10 437	10 014
	174 853	178 578	165 674	138 600	119 247	118 104	116 965
<b>ACTIFS (PASSIFS) FINANCIERS NETS</b>	41 942	72 710	47 718	(7 147)	(30 983)	(40 634)	(48 955)
<b>ACTIFS NON FINANCIERS</b>							
Immobilisations corporelles	722 435	794 652	951 725	995 379	1 021 526	1 023 955	1 024 945
Frais payés d'avance	2 422	1 890	1 890	1 890	1 890	1 890	1 890
Autres actifs non financiers	4 353	4 176	4 041	4 041	4 041	4 041	4 041
	729 210	800 718	957 656	1 001 310	1 027 457	1 029 886	1 030 876
<b>EXCÉDENT ACCUMULÉ</b>	771 152	873 428	1 005 374	994 163	996 474	989 252	981 921

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT ACCUMULÉ  
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2021 À 2027

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réel	Prévision	Budget	Projections			
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<b>REVENUS</b>							
Opérations de location et servitudes	26 647	26 692	30 720	27 870	28 309	29 444	28 541
Intérêts	1 880	1 777	1 668	1 329	1 292	1 254	1 217
Frais d'accès aux usagers	3 726	3 492	3 755	3 115	3 883	4 143	4 243
Recouvrements	4 142	7 230	3 633	8 332	2 636	1 604	1 104
Autres revenus	2 020	3 230	19 249	10 997	8 699	2 896	2 896
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	67	15 372	28 700	–	–	–	–
	38 482	57 793	87 725	51 643	44 819	39 341	38 001
<b>CHARGES</b>							
Planification à long terme	5 543	6 642	9 258	7 124	6 188	5 059	4 263
Intendance et protection	100 728	110 316	104 431	117 121	101 067	105 467	104 027
Services internes	31 534	33 319	37 151	34 565	31 699	29 509	30 014
	137 805	150 277	150 840	158 811	138 954	140 035	138 304
<b>DÉFICIT AVANT LE FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT DU CANADA</b>	(99 323)	(92 484)	(63 115)	(107 168)	(94 135)	(100 694)	(100 303)
<b>FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT DU CANADA</b>							
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	79 066	77 814	83 720	70 917	71 133	68 942	68 442
Crédits parlementaires pour les immobilisations corporelles	70 319	116 946	111 341	25 040	25 313	24 530	24 530
	149 385	194 760	195 061	95 957	96 446	93 472	92 972
<b>EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE</b>	50 062	102 276	131 946	(11 211)	2 311	(7 222)	(7 331)
<b>EXCÉDENT ACCUMULÉ AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	721 090	771 152	873 428	1 005 374	994 163	996 474	989 252
<b>EXCÉDENT ACCUMULÉ À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	771 152	873 428	1 005 374	994 163	996 474	989 252	981 921

ÉTAT DE LA VARIATION DES ACTIFS FINANCIERS NETS  
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2021 À 2027

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réel	Prévision	Budget	Projections			
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
<b>EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE</b>	<b>50 062</b>	<b>102 276</b>	<b>131 946</b>	<b>(11 211)</b>	<b>2 311</b>	<b>(7 222)</b>	<b>(7 331)</b>
Acquisition et amélioration d'immobilisations corporelles	(52 620)	(104 803)	(181 791)	(71 701)	(55 481)	(32 533)	(31 166)
Amortissement des immobilisations corporelles	20 692	21 290	23 418	28 047	29 334	30 104	30 176
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	(67)	(15 372)	(28 700)	-	-	-	-
Perte sur la cession d'immobilisations corporelles	239	-	-	-	-	-	-
Perte non réalisée à la suite d'une opération de cession-bail	(183)	-	-	-	-	-	-
Produits de la cession d'immobilisations corporelles	67	26 668	30 000	-	-	-	-
Réduction de valeur d'immobilisations corporelles	270	-	-	-	-	-	-
	<b>(31 602)</b>	<b>(72 217)</b>	<b>(157 073)</b>	<b>(43 654)</b>	<b>(26 147)</b>	<b>(2 429)</b>	<b>(990)</b>
Variation des frais payés d'avance	(1 125)	532	-	-	-	-	-
Variation des autres actifs non financiers	178	177	135	-	-	-	-
	<b>(947)</b>	<b>709</b>	<b>135</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DES ACTIFS FINANCIERS NETS</b>	<b>17 513</b>	<b>30 768</b>	<b>(24 992)</b>	<b>(54 865)</b>	<b>(23 836)</b>	<b>(9 651)</b>	<b>(8 321)</b>
<b>ACTIFS (PASSIFS) FINANCIERS NETS AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	<b>24 429</b>	<b>41 942</b>	<b>72 710</b>	<b>47 718</b>	<b>(7 147)</b>	<b>(30 983)</b>	<b>(40 634)</b>
<b>ACTIFS (PASSIFS) FINANCIERS NETS À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	<b>41 942</b>	<b>72 710</b>	<b>47 718</b>	<b>(7 147)</b>	<b>(30 983)</b>	<b>(40 634)</b>	<b>(48 955)</b>

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE  
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2021 À 2027

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réel	Prévision	Budget	Projections			
	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation	15 119	4 008	5 895	(29 626)	(12 049)	(3 014)	(3 047)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'investissement en immobilisations	11 131	34 011	(44 040)	(52 553)	(31 370)	(8 000)	(6 633)
Flux de trésorerie provenant des activités de placement	(949)	2 095	1 885	1 173	1 196	1 220	1 245
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	25 301	40 114	(36 260)	(81 006)	(42 223)	(9 794)	(8 435)
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE</b>	166 842	192 143	232 257	195 996	114 990	72 767	62 973
<b>TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE</b>	192 143	232 257	195 996	114 990	72 767	62 973	54 538





# ANNEXES

---

ANNEXE A : PROGRAMME PLURIANNUEL DES IMMOBILISATIONS  
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2022 À 2024

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	2021-2022		2022-2023		2023-2024	
	Prévision		Budget		Projection	
<b>ROUTES ET PONTS</b>						
Programme du boulevard de la Confédération	773		4 250		1 850	
Reconstruction du pont de la sortie LeBreton de la promenade Sir-John-A.-Macdonald	1 291		–		–	
Réfection du pont du Portage	3 061		6 608		3 113	
Réfection du pont Champlain	384		12 240		–	
Réfection de la promenade de la Gatineau	–		2 700		–	
Réfection, autres routes et ponts	1 787		81		680	
	7 297	7 %	25 879	14 %	5 642	7 %
<b>PROPRIÉTÉS HISTORIQUES</b>						
Programme des résidences officielles	7 308		807		3 000	
Réfection de propriété – promenade Sussex	1 489		1 515		–	
Réfection de propriété – cours Sussex	1 750		1 750		–	
Réfection de propriété – La maison riveraine de la CCN	1 569		–		–	
Réfection de propriété – 1701, chemin Robertson	60		1 596		–	
Réfection de propriété – 670, chemin Cedarview	285		1 615		–	
Réfection de propriété – 28, boulevard Alexandre-Taché	925		925		–	
Réfection de propriété – 1220, chemin de la Montagne	–		1 656		–	
Réfection, autres propriétés historiques	2 115		2 025		–	
	15 501	14 %	11 889	6 %	3 000	4 %
<b>PROPRIÉTÉS LOCATIVES</b>						
Programme de réfection, propriétés locatives	5 832	5 %	7 544	4 %	1 585	2 %
<b>MISE EN VALEUR DE PROPRIÉTÉS</b>						
Réaménagement des plaines LeBreton	7 320	7 %	2 719	1 %	4 329	6 %

ANNEXE A : PROGRAMME PLURIANNUEL DES IMMOBILISATIONS  
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2022 À 2024

	<b>2021-2022</b>		<b>2022-2023</b>		<b>2023-2024</b>	
	<b>Prévision</b>		<b>Budget</b>		<b>Projection</b>	
<b>ACTIFS VERTS</b>						
Réaménagement de la pointe Nepean	10 234		25 215		-	
Aménagement du parc riverain de la berge sud	1 100		10 209		5 607	
Réfection du mur – sentier Britannia	1 113		1 800		-	
Réfection du mur – sentier Colonel-By	1 853		900		-	
Réhabilitation de l’escarpement de la colline du Parlement	1 000		6 608		-	
Réhabilitation des berges de la rivière Gatineau et du lac Leamy	250		3 227		-	
Animation des berges, La maison riveraine de la CCN	4 206		615		-	
Bistro-barge de la CCN	1 150		-		-	
Réfection du pavillon Rockcliffe	25		225		1 019	
Réfection de l’éclairage du canal Rideau	400		6 901		7 599	
Réfection du mur – promenade Lady-Grey	554		2 000		8 404	
Infrastructure de la navette du parc de la Gatineau	-		992		3 008	
Améliorations au parc de la Confédération	-		-		2 992	
Réhabilitation du lac Mud	276		2 200		-	
Réfection du mur – jardin de Maplelawn	300		1 700			
Programme de réhabilitation du parc de la Gatineau	2 289		4 479		275	
Programme de réhabilitation des sentiers	2 685		2 386		1 751	
Autres projets et programmes, actifs verts	3 897		1 846		725	
	<u>31 332</u>	28 %	<u>71 303</u>	39 %	<u>31 380</u>	41 %
<b>INSTALLATIONS RÉCRÉATIVES</b>						
Modernisation du camping du lac Philippe	487	0 %	1 100	1 %	10 968	14 %
<b>ACQUISITION DE BIENS-FONDS</b>	28 238	26 %	32 885	18 %	3 500	5 %
<b>TOUS LES PROGRAMMES – ÉQUIPEMENT</b>	2 972	3 %	816	0 %	740	1 %

ANNEXE A : PROGRAMME PLURIANNUEL DES IMMOBILISATIONS  
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS, 2022 À 2024

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

<b>AUTRES</b>	<b>2021-2022</b>	<b>2022-2023</b>	<b>2023-2024</b>		
	<b>Prévision</b>	<b>Budget</b>	<b>Projection</b>		
Aménagement du 80, rue Elgin	2 000	4 000	13 000		
Installation des agents de conservation	–	5 000	–		
Autres projets critiques de santé et sécurité	–	6 400	–		
Autres projets et programmes	8 625	15 847	3 449		
	<b>10 625</b>	<b>31 247</b>	<b>16 449</b>	<b>10 %</b>	<b>17 %</b>
	<b>109 603</b>	<b>185 381</b>	<b>77 593</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

---

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 Secrétariat du Conseil du Trésor (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'exige le SCT.

Le tableau suivant présente les dépenses annuelles totales de la CCN en frais de voyages, d'accueil, de formation et de conférences, et fournit des projections d'ici la fin du prochain exercice.

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

	<b>2020-2021</b> <b>Réel</b>	<b>2021-2022</b> <b>Prévision</b>	<b>2022-2023</b> <b>Budget</b>
<b>VOYAGES</b>	22 416	40 100	335 100
<b>ACCUEIL</b>	4 848	16 600	112 100
<b>FORMATION ET CONFÉRENCES</b>	367 188	335 600	440 500

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

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 de manière permanente, dépasse ses crédits parlementaires habituels. Ce manque de ressources, qui dure depuis longtemps, a entraîné la détérioration généralisée de certains actifs, qui présentent aujourd'hui des risques importants pour la santé et la sécurité.

Pour aider à remédier à la détérioration des actifs de la CCN, le gouvernement du Canada a accordé à la société d'État d'importants crédits en immobilisations sur cinq ans (de 2018-2019 à 2022-2023). Grâce à cet investissement bienvenu, la société d'État a pu amorcer le long processus de revitalisation des actifs ayant besoin de réparations majeures. Voir les principales catégories et les importants projets d'investissement du plan 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 à réaliser sont importants, notamment pour renforcer le pont du Portage et le sécuriser, et pour réparer l'infrastructure des berges et l'améliorer, avant que le public puisse y accéder de nouveau en toute 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 atténuer les risques pour la santé et la sécurité du public causés par les phénomènes météorologiques extrêmes. La CCN investira aussi dans l'amélioration du 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. Ces interventions 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 rôle de mise à l'honneur et d'embellissement, dans la capitale, la CCN investira dans les traitements de conservation et les interventions liées 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 de la CCN avec la Stratégie fédérale de développement durable 2022-2025, la société d'État entreprendra des projets destinés à rendre la nature plus accessible; à améliorer la qualité de l'environnement bâti; à accroître les gains d'efficacité en gestion de l'eau et en efficacité énergétique pour son portefeuille immobilier; et à mieux protéger le public contre les substances toxiques et les phénomènes météorologiques extrêmes. Ces initiatives permettront à la société d'État de bâtir une capitale plus verte et plus saine qui s'épanouira pour les générations à venir.



COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE  
NATIONAL CAPITAL COMMISSION