



COMMISSION DE LA CAPITALE NATIONALE NATIONAL CAPITAL COMMISSION

Résumé du
Plan d'entreprise
de 2019-2020 à 2023-2024

www.ccn-ncc.gc.ca

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

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

Commission de la capitale nationale
Résumé du Plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024
Numéro de catalogue : W91-2F-PDF
1926-0504

Remarque : Dans ce document, le masculin est utilisé comme genre neutre.

Table des matières

Message du président et du premier dirigeant	2
Profil de la société d'État	3
Contexte opérationnel	13
Résultats prévus et indicateurs de rendement	20
Orientations stratégiques, priorités, principaux résultats et projets	23
Tableaux financiers	35
Annexes	42

MESSAGE DU PRÉSIDENT ET DU PREMIER DIRIGEANT

Depuis 60 ans, la Commission de la capitale nationale assume le mandat, aux termes de sa loi constitutive, « d'établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et de 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 ».

Nous célébrons cette année le 60^e anniversaire de la *Loi sur la capitale nationale*, établie en 1959. Nous le faisons avec beaucoup de fierté et de satisfaction, car nous savons que les efforts que nous avons déployés jusqu'à maintenant ont permis d'honorer ce mandat, de même qu'un héritage d'édification de la capitale qui date de la création de la Commission d'embellissement d'Ottawa à la fin du 19^e siècle.

D'ailleurs, nous poursuivons sur la lancée des années passées, guidés par le Plan de la capitale du Canada, qui constitue la pierre angulaire d'une structure de planification rigoureuse. Celle-ci comprend la prise en compte de la nouvelle Stratégie de développement durable, un plan ambitieux visant à rendre les activités et les actifs de la CCN encore plus respectueux de l'environnement et la région de la capitale encore plus résiliente devant un climat imprévisible et des phénomènes météorologiques extrêmes.

À titre de planificatrice en chef et d'intendante des terrains et des actifs fédéraux de la région de la capitale du Canada, et en tant que partenaire créative collaborant avec ceux qui partagent ses objectifs, la CCN s'efforce d'établir de nouvelles normes d'excellence. Cette approche se manifeste par notre attachement indéfectible à l'ouverture et à la transparence, l'importance que nous accordons aux résultats, notre fierté à l'égard de la capitale et notre profond engagement à collaborer, tant avec des partenaires externes qu'au sein de l'organisation.

La volonté d'atteindre l'excellence de la CCN se manifeste également par son engagement en matière de mobilisation des employés. À cet égard, nous redoublons d'efforts pour que la CCN demeure un employeur de choix dans la région de la capitale, pouvant s'appuyer sur les ressources les meilleures et les plus brillantes pour atteindre les objectifs de cette loi constitutive.

Ce n'est pas exagéré d'affirmer que la capitale est en pleine transformation. De nombreux projets sont en préparation et promettent de changer le visage de la capitale au cours des prochaines années, et la CCN est déterminée à ce qu'ils se concrétisent.

Elle poursuivra la mise en œuvre du nouveau processus lancé au printemps pour réaménager les plaines LeBreton afin d'en faire un quartier à usage mixte dynamique et convivial de classe mondiale, qui définit de nouvelles normes sur les plans de la connectivité, de l'innovation, du design et de la durabilité.

Nous continuerons de trouver des façons de rapprocher les Canadiens des cours d'eau de la capitale, comme le parc linéaire animé que nous prévoyons d'aménager sur la berge sud de la rivière des Outaouais.

Nous continuerons d'appuyer nos partenaires aux échelons fédéral, provincial et municipal, avec qui nous collaborons pour améliorer le transport régional et les liaisons interprovinciales.

Nous continuerons aussi d'évaluer, de prioriser et de mettre en œuvre plusieurs projets afin que l'entretien des actifs fédéraux gérés par la CCN corresponde au niveau auquel s'attendent et ont droit les Canadiens.

Nous ferons progresser l'esprit de réconciliation dans la capitale, en travaillant avec la Nation algonquienne en vue d'élaborer une vision de l'île Victoria qui reflète son importance historique et culturelle pour les peuples autochtones de la région, et en renforçant la relation et le dialogue entre la CCN et la délégation des chefs algonquins.

Ce ne sont là que quelques exemples; nous pourrions en allonger la liste, et les pages qui suivent en présentent bien d'autres.

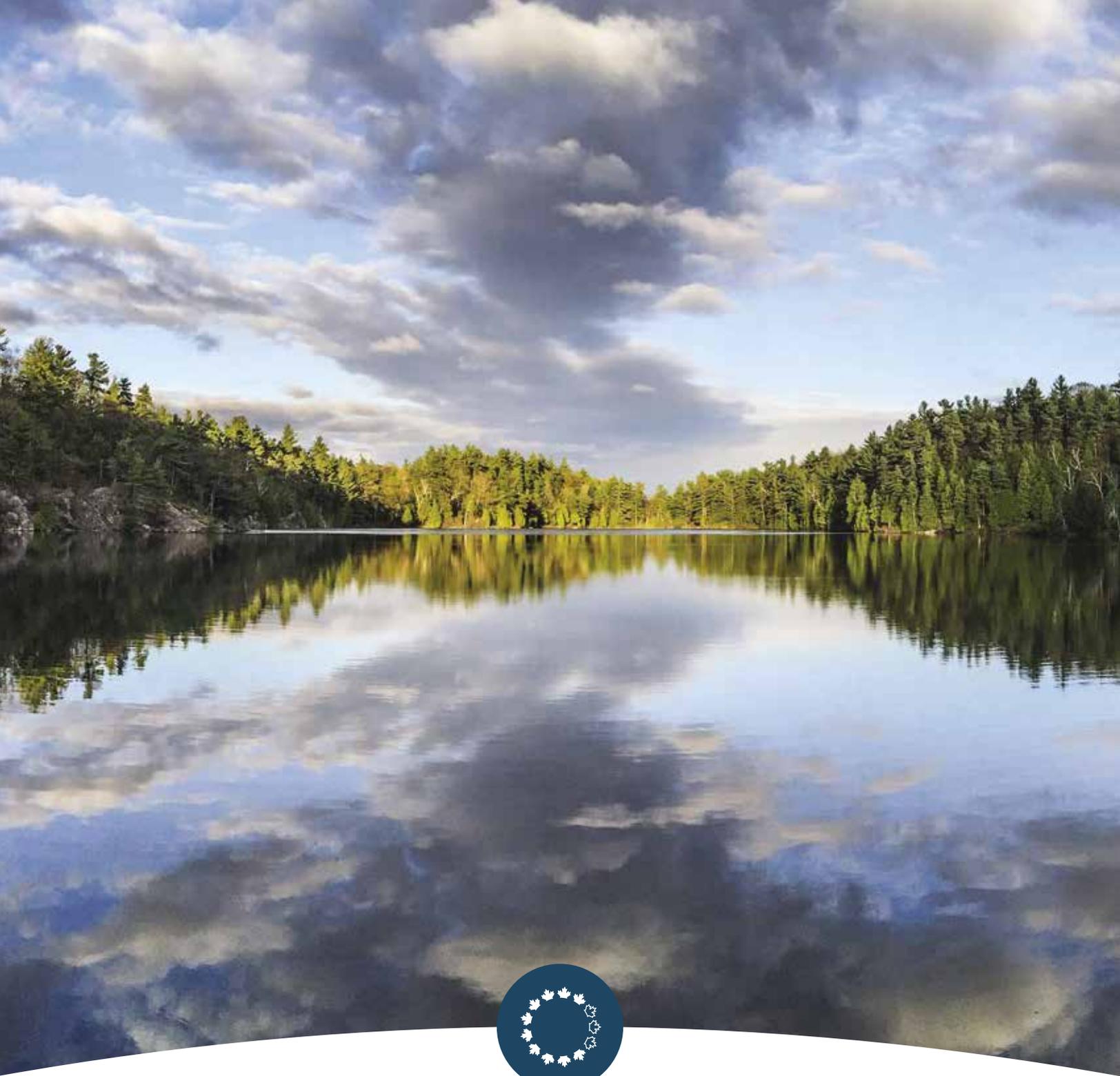
En cette période de grand changement pour la capitale, une constante se dégage : l'engagement de la Commission de la capitale nationale à bâtir une capitale qui inspire les Canadiens et qui reflète le meilleur de notre pays, une capitale qui demeurera une source de fierté pour les générations à venir.



Marc Seaman
président



Tobi Nussbaum
premier dirigeant



PROFIL DE LA SOCIÉTÉ D'ÉTAT

Mandat

La Commission de la capitale nationale (CCN) est une société d'État fédérale créée par le Parlement du Canada en 1959 en vertu de la *Loi sur la capitale nationale*. Celle-ci définit ainsi le rôle de la CCN : « établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et [...] concourir à la réalisation de ces trois buts, afin de doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale ». La société d'État s'acquitte de son rôle en réalisant les activités suivantes :

- établir l'orientation d'aménagement¹ à long terme des terrains fédéraux de la région de la capitale du Canada;
- guider et contrôler l'utilisation et la mise en valeur de ces terrains;
- gérer, conserver et protéger les actifs de la CCN² (y compris le parc de la Gatineau, la Ceinture de verdure, les parcs urbains, les biens immobiliers et d'autres biens, comme des ponts, des sentiers et des promenades);
- entretenir des sites patrimoniaux de la région de la capitale nationale, comme les résidences officielles et des lieux commémoratifs.

Mission

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

Principes directeurs

Les principes directeurs précisent la conduite que la CCN privilégie pour mettre en œuvre ses priorités et réaliser son mandat. La CCN a examiné ses principes directeurs à l'automne 2018 pour s'assurer qu'ils s'appliquaient toujours à l'organisation.

LEADERSHIP ET INNOVATION

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

OUVERTURE ET TRANSPARENCE

Veiller à l'intégrité de nos activités, et poursuivre le dialogue avec le public et les intervenants de la région de la capitale nationale et d'ailleurs.

RÉCONCILIATION

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

COLLABORATION

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

FIERTÉ

Tirer fierté de bâtir une région de la capitale nationale inclusive, accessible et durable sur le plan de l'environnement et qui incarne les valeurs et les traditions canadiennes.

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.

1. Le cadre de planification de la CCN est présenté à la figure 1 de la page 6.
2. La figure 2 de la page 7 donne un aperçu des actifs de la CCN.

Responsabilités essentielles

Le mandat de la CCN date de 120 ans. En sa qualité de première planificatrice à long terme et de principale intendante des terrains fédéraux de la région de la capitale nationale, la CCN édifie une capitale dynamique, inspirante et durable. En plus des services internes, la CCN assume deux responsabilités essentielles, qui font état de ses principales obligations envers le public en tant qu'organisme gouvernemental.

PLANIFICATION À LONG TERME

La CCN s'assure que les terrains et actifs fédéraux répondent aux besoins du gouvernement et des Canadiens 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 des transports interprovinciaux et facilite les projets de transport.

INTENDANCE ET PROTECTION

La CCN gère, entretient, protège, aménage et réhabilite les terrains et les actifs fédéraux de la région de la capitale nationale. Elle veille également à ce que les Canadiens aient un accès sécuritaire, convenable et durable à ces terrains et actifs fédéraux afin d'en profiter. En sa qualité d'intendante des résidences officielles, elle s'assure que les lieux de résidence des dirigeants officiels du Canada sont convenables et qu'ils servent de décor inspirant aux activités et aux cérémonies d'État.

SERVICES INTERNES

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

Figure 1 : Cadre de planification de la CCN

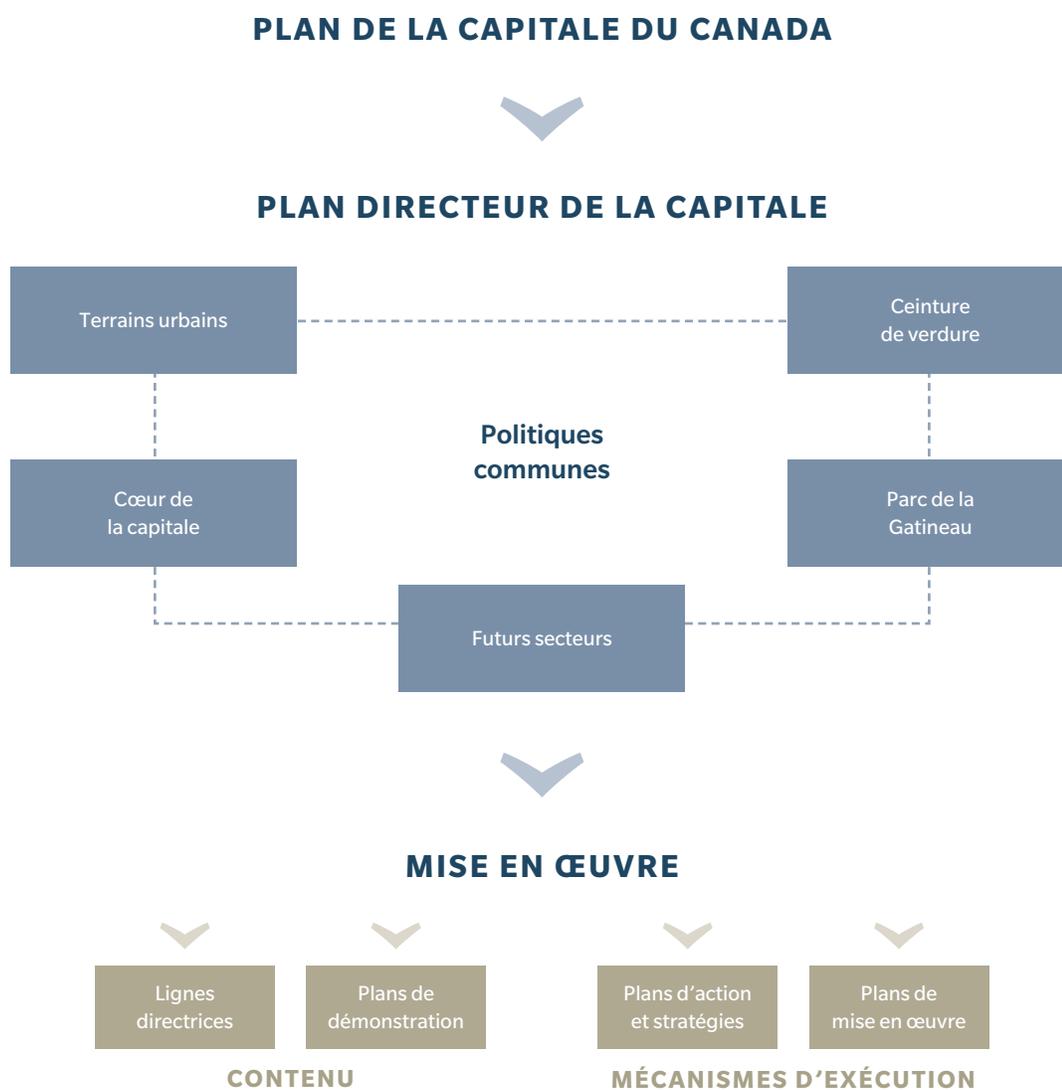


Figure 2 : Aperçu des actifs de la CCN



6 résidences officielles



1 700 propriétés,
1 000 édifices



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
(p. ex., murs de soutènement,
plateformes de belvédère, barrages)



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



5 600 hectares de terres agricoles



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

Valeur de remplacement approximative des biens immobiliers :
1,7 milliard de dollars

Gouvernance

COMPOSITION, RÔLES ET RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme le définit la *Loi sur la capitale nationale*, le conseil d'administration de la CCN est composé d'un président, d'un premier dirigeant et de 13 autres personnes représentant la région de la capitale et d'autres parties du pays. Les maires d'Ottawa et de Gatineau participent également à toutes les séances du conseil d'administration à titre de participants d'office sans droit de vote.

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

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

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

NOMINATION DES MEMBRES DU CONSEIL

Les membres du conseil sont nommés par le ministre responsable de l'application de la *Loi sur la capitale nationale*, avec l'approbation du gouverneur en conseil, tandis que le président et le premier dirigeant sont nommés par le gouverneur en conseil. Depuis février 2016, un nouveau processus est en vigueur pour les nominations du gouverneur en conseil, y compris celles des présidents, des dirigeants et des membres de conseils d'administration. Les nouvelles exigences établissent un processus de sélection ouvert, transparent et fondé sur le mérite. En vertu de ce processus, les personnes intéressées peuvent soumettre leur candidature au gouvernement. Un comité de sélection évaluera les candidats et identifiera ceux qui sont les plus qualifiés pour le poste à pourvoir. Suivant l'avis du comité, le ministre recommande un candidat au gouverneur en conseil aux fins de nomination.

PARTICIPATION DES MUNICIPALITÉS AUX SÉANCES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

La participation des maires est régie par le code de conduite, les dispositions relatives à la confidentialité et les règles sur les conflits d'intérêts que doivent respecter les membres du conseil d'administration de la CCN. En tant que participants d'office sans droit de vote, et à l'instar de tous les autres membres, les maires peuvent participer aux discussions en soulevant des questions et en faisant des commentaires durant les séances du conseil. Les maires sont exclus de certains points pour respecter le secret professionnel, les documents confidentiels du Cabinet, le secret professionnel entre l'avocat et son client, les questions relatives aux ressources humaines ou à la protection de la vie privée, ou 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 donnent des précisions sur les pouvoirs du conseil aux termes de la *Loi sur la capitale nationale* et sur les séances du conseil, délèguent des pouvoirs au premier dirigeant et au secrétaire de la Commission, et comprennent d'autres résolutions de fonctionnement, notamment sur les opérations bancaires. Les chartes de la CCN énoncent les fonctions et les responsabilités du conseil d'administration et des comités de la société d'État.

Les membres du conseil d'administration sont tenus de respecter la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les conflits d'intérêts*, ainsi que le code d'éthique, les lignes directrices sur les conflits d'intérêts à l'intention des membres du conseil d'administration de la CCN, de même que les règlements administratifs de l'organisme. S'il y a lieu, tous les membres du conseil doivent déclarer leurs conflits d'intérêts chaque année et quand ils

surgissent pendant l'année. Ils doivent se retirer du processus décisionnel lorsqu'ils risquent de se trouver en situation de conflit d'intérêts réel ou apparent.

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

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

RÉMUNÉRATION

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

COMITÉS

Trois comités de direction soutiennent le conseil d'administration, et quatre comités consultatifs ou spéciaux conseillent le premier dirigeant et la haute direction.

Comités de direction

Le Comité directeur se réunit au besoin pour traiter d'affaires ou de questions précises. En pareil cas, le conseil d'administration peut lui déléguer certains pouvoirs et fonctions. Actuellement, ces pouvoirs délégués comprennent un pouvoir limité d'accorder des approbations conformément à l'article 12 de la *Loi sur la capitale nationale*.

Le Comité d'audit surveille l'intégrité de l'information financière, des rapports, des processus et des contrôles de la CCN de même que sa fonction d'audit interne.

Le Comité de la gouvernance aide le conseil à surveiller et à évaluer le cadre de gouvernance de la CCN pour voir à ce qu'il respecte les principes et les pratiques exemplaires de gouvernance d'entreprise efficace.

Comités consultatifs et comités spéciaux

Ces comités donnent des conseils techniques au premier dirigeant et à la haute direction pour mettre en œuvre le mandat de la CCN. Des spécialistes réputés des quatre coins du Canada sont recrutés pour y siéger. Les membres des comités consultatifs sont nommés par le conseil d'administration. Ceux des comités spéciaux le sont par le premier dirigeant.

Comités consultatifs

Le Comité consultatif de l'urbanisme, du design et de l'immobilier donne des conseils professionnels et objectifs sur les plans et les politiques à long terme concernant l'utilisation des terrains fédéraux de la région de la capitale du Canada, sur les projets d'utilisation du sol et de design relatifs à ces terrains et sur d'autres questions d'ordre immobilier. Le Comité est composé d'experts de l'aménagement immobilier, de la planification environnementale, urbaine et régionale, de l'aménagement urbain, de la conservation du patrimoine, de l'architecture et de l'aménagement paysager.

Le Comité consultatif des résidences officielles du Canada donne des conseils professionnels et objectifs sur la gestion des actifs et des sujets connexes liés aux six résidences officielles de la région de la capitale du Canada. Il conseille également Services publics et Approvisionnement Canada, qui est responsable de la Citadelle et de la résidence officielle du gouverneur général à Québec. Le Comité est composé d'experts de la décoration intérieure, de l'architecture, du patrimoine et de la gestion immobilière.

Comités spéciaux

Le Comité consultatif sur l'accessibilité universelle donne des conseils professionnels et objectifs sur la façon de répondre aux exigences liées à l'accessibilité universelle dans les projets qu'entreprend la CCN.

Le Fonds Canadiana sollicite des dons en espèces et des dons d'œuvres et d'objets d'art et de meubles du patrimoine qui sont destinés à embellir les pièces d'apparat des résidences officielles. Les pièces choisies doivent refléter le patrimoine et les traditions artistiques du Canada, être associées à des événements historiques ou s'intégrer au style architectural d'une résidence en particulier.

REDDITION DE COMPTES AU PARLEMENT ET À LA POPULATION CANADIENNE

La CCN rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et du Multiculturalisme, et elle est visée par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

AUDIT INDÉPENDANT

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) est l'auditeur de la CCN. Il réalise un audit annuel des états financiers de la CCN pour déterminer s'ils présentent fidèlement, dans tous leurs aspects significatifs, la situation financière de l'organisme, ainsi que les résultats réels de ses activités, les variations de ses actifs financiers nets et de ses flux de trésorerie, et 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 *Loi sur la capitale nationale* et aux règlements administratifs de l'organisme. En outre, la partie X de la LGFP prévoit que le BVG effectue un examen spécial de la CCN tous les 10 ans.

Le dernier examen spécial a été réalisé en 2017. La section Contexte opérationnel donne plus de précisions à ce sujet.

OMBUDSMAN

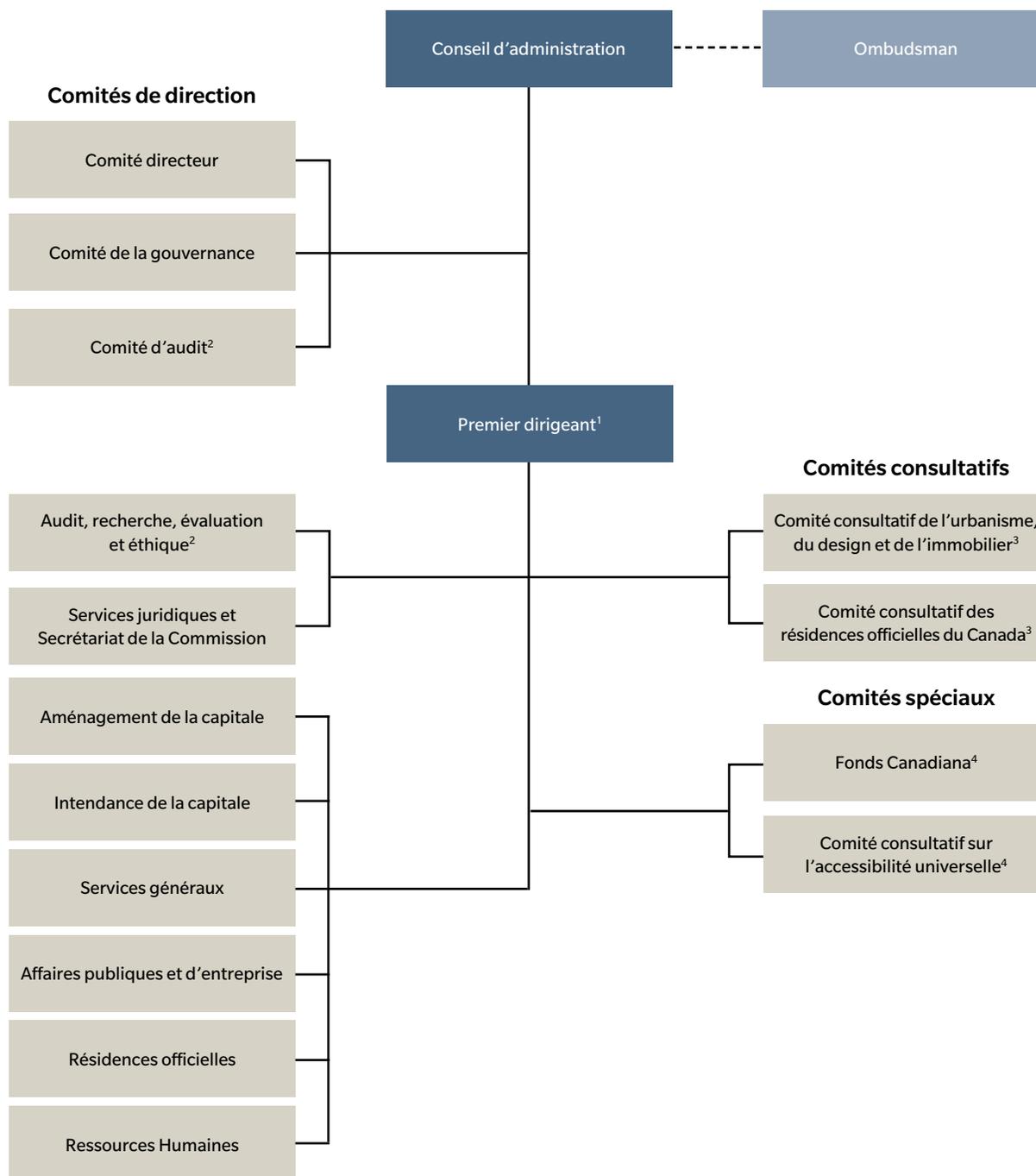
Nommé par le conseil d'administration, l'ombudsman de la CCN est une ressource indépendante et confidentielle à laquelle le public s'adresse pour régler des plaintes lorsque tous les autres recours internes ont été épuisés. Il doit déposer un rapport annuel de ses activités au conseil d'administration.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

ORGANIGRAMME

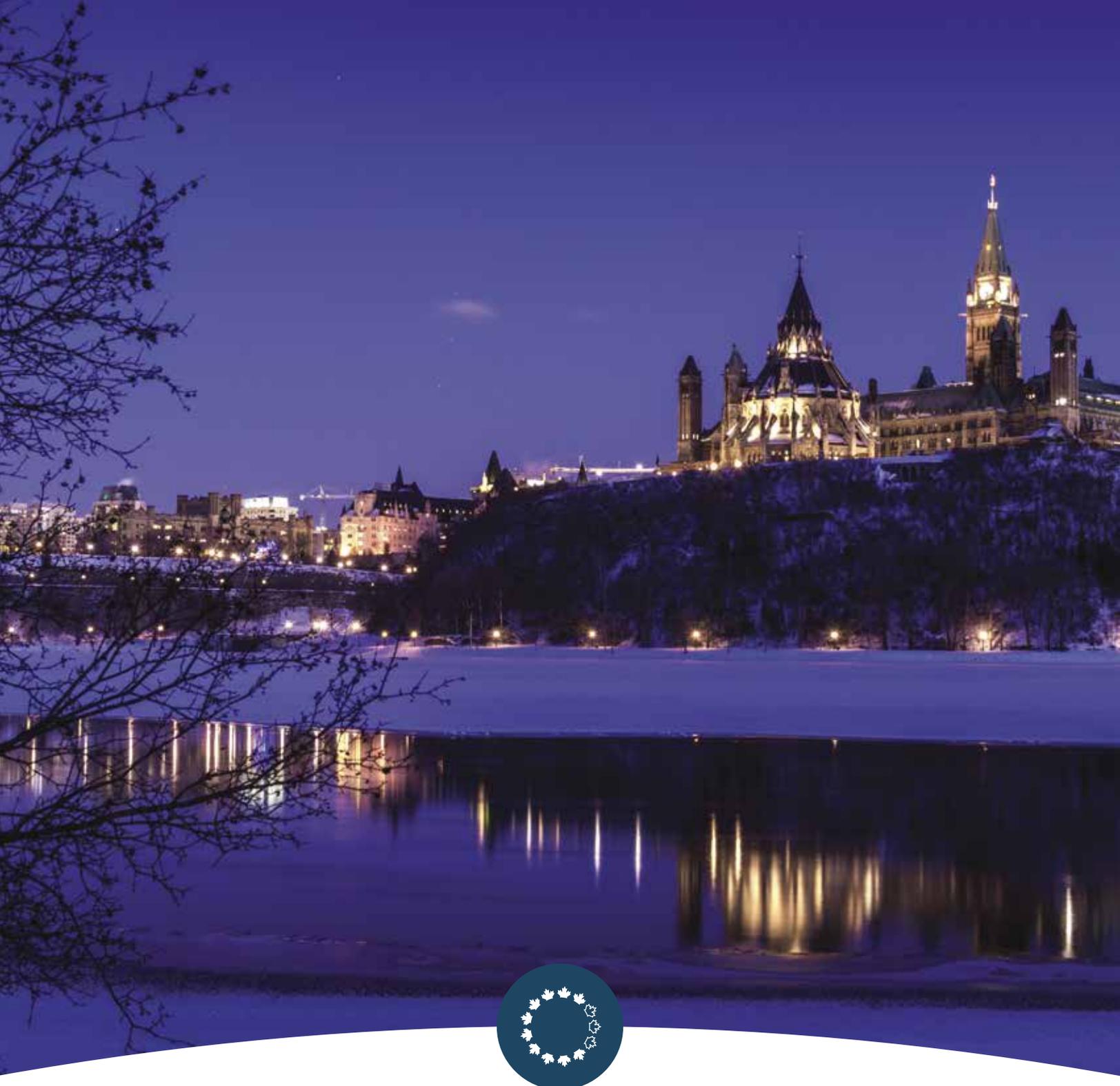
L'organigramme³ de la CCN illustre les rapports entre le conseil d'administration et l'équipe de la haute direction, les différents comités et les directions de la CCN. Dans la structure organisationnelle de la CCN, le premier dirigeant est responsable de fixer les objectifs opérationnels et de gestion, d'orienter les stratégies de mise en œuvre et de superviser les opérations courantes. Il est appuyé par l'équipe de la haute direction, qui représente toutes les directions de la CCN. Chaque vice-président a la responsabilité de voir à la bonne gestion et à la mise en œuvre des activités des principaux secteurs de la société d'État.

3. La figure 3 de la page 12 présente l'organigramme 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. Les membres des comités consultatifs sont nommés par le conseil d'administration.
4. Les membres des comités spéciaux sont nommés par le premier dirigeant.



CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Analyse du contexte

La CCN commence son processus annuel de planification stratégique par une analyse du contexte dans lequel elle évolue. Elle établit ses priorités en fonction des changements, des défis et des occasions qui émergent. Les paragraphes qui suivent décrivent les facteurs les plus importants qui auront une incidence sur la CCN au cours de la période de planification quinquennale.

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, l'ouverture et la transparence, la diversité et l'équité en emploi, le développement durable et la protection de l'environnement, l'analyse comparative entre les sexes plus et le transport régional constitueront d'importants domaines d'intérêt pour la société d'État.

RELATIONS AVEC LES AUTOCHTONES

La CCN travaille avec la Nation algonquine dans un esprit d'amitié et de collaboration depuis de nombreuses années. En collaboration avec les chefs qui représentent cette nation, la CCN élabore actuellement un protocole de participation. Elle continuera de créer des occasions de collaborer avec les peuples autochtones à des priorités communes dans un esprit de réconciliation et de respect.

TRANSPARENCE ET GOUVERNEMENT OUVERT

La CCN a mis en œuvre plusieurs mesures pour faire preuve d'une ouverture et d'une transparence plus grandes. Elle voit à l'efficacité de ses communications et à la mobilisation des intervenants en établissant des relations solides avec des gens et des organismes à l'échelle de la région et du pays. L'ajout de séances publiques du conseil d'administration démontre qu'il y a un engagement à l'égard de ces principes à tous les échelons de l'organisation. De plus, les délibérations sont mises à jour en temps réel sur les médias sociaux. L'ordre du jour et d'autres documents, comme le rapport d'activité du premier dirigeant, sont également affichés sur le site Web de la CCN. Par son approche axée sur les citoyens, la CCN offre au public des possibilités de contribuer et de collaborer, consciente du rôle que tous les Canadiens jouent dans l'édification d'une région de la capitale nationale dynamique et durable qui reflète ce qu'il y a de mieux au pays. En moyenne, la CCN effectue plus de 60 consultations par année (en ligne et en personne) et organise 10 séances du Labo d'urbanisme.

La participation des maires d'Ottawa et de Gatineau aux séances du conseil d'administration de la CCN améliore la collaboration dans les domaines de l'urbanisme, des transports, du tourisme et du développement régional. La CCN collaborera avec des partenaires en vue de développer des villes intelligentes, en encourageant l'adoption d'approches novatrices et d'idées audacieuses en urbanisme, afin d'améliorer chaque aspect de la vie collective.

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ÉCOLOGISATION DES ACTIVITÉS DU GOUVERNEMENT

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, de procéder à des consultations sur la mise en œuvre de sa stratégie de développement durable et de collaborer avec les intervenants à propos de la planification environnementale en vue de contribuer au verdissement de la région de la capitale nationale.

ANALYSE COMPARATIVE ENTRE LES SEXES PLUS (ACS+)

La CCN fait écho à l'engagement du gouvernement du Canada concernant le recours à l'ACS+ comme outil pour élaborer des politiques publiques et éclairer la prise de décisions. Elle intègre déjà les aspects liés au sexe et à la diversité dans nombre de ses approches. En 2018-2019, la CCN a organisé des discussions internes pour mieux comprendre les exigences de l'ACS+ et a commencé à dresser la liste de ses besoins, afin de mieux incorporer et officialiser l'analyse comparative entre les sexes dans les politiques, les programmes, les initiatives et les services qu'elle élabore et met en œuvre.

À cette fin, la CCN a désigné un centre de responsabilité ayant pour champion un membre de la haute direction, étant donné la vaste portée de ce type d'analyse à la grandeur de l'organisation. De plus, elle continuera de superviser, d'orienter et de promouvoir l'ACS+. En 2019-2020, elle poursuivra la réalisation d'une évaluation plus poussée et s'emploiera à consolider la politique sur l'ACS+. Au cours de la période de planification, la CCN a pour but de renforcer ses capacités relatives à l'ACS+, d'adapter celle-ci à son environnement et à ses activités, de soutenir la pratique continue de cette analyse et d'en mesurer le succès.

La CCN s'emploie aussi à faire en sorte que sa main-d'œuvre corresponde à la disponibilité sur le marché du travail de la région de la capitale nationale.

TRANSPORT RÉGIONAL ET LIAISONS INTERPROVINCIALES DANS LA RÉGION DE LA CAPITALE DU CANADA

La CCN encourage et soutient le développement d'une région de la capitale nationale dynamique et durable par une planification et un développement intégrés des transports et de l'utilisation du sol, ce qui renforce le principe de durabilité et maximise la viabilité de la mobilité active dans la région. Plus précisément, le mandat de la CCN en matière de planification des terrains fédéraux de la région de la capitale nationale comprend les ponts interprovinciaux, qui constituent des éléments majeurs de la participation fédérale à l'aménagement de la région. La CCN collabore constamment avec ses homologues ministériels et les municipalités pour coordonner la planification des liens interprovinciaux de la région de la capitale nationale, étant donné que ses résidents vivent et travaillent dans les deux provinces. Elle possède une expertise dans l'aménagement, la construction, l'exploitation et l'entretien de ponts et d'autres infrastructures, y compris d'environ 150 ponts se trouvant dans la région de la capitale nationale, dont deux ponts interprovinciaux, soit les ponts du Portage et Champlain.

Tel qu'il a été annoncé dans le budget de 2019, et afin de répondre au besoin démontré d'un point de passage supplémentaire dans la région de la capitale nationale, la CCN mettra à jour les études existantes et élaborera un plan intégré de longue durée sur les liaisons interprovinciales avec les deux gouvernements provinciaux et les villes de Gatineau et d'Ottawa.

Examen spécial du Bureau du vérificateur général du Canada

La CCN a fait l'objet d'un examen spécial en 2016-2017. Le BVG a déposé son rapport au Parlement le 21 novembre 2017. Dans l'ensemble, il a constaté que la société d'État a de bonnes pratiques de gestion en matière de gouvernance, de planification stratégique, de mesure du rendement et de production de rapports. Des lacunes ont toutefois été relevées, et des recommandations ont été formulées. Afin de donner suite à celles-ci, la CCN a élaboré un cadre intégré de gestion des risques d'entreprise qui définit des seuils de tolérance aux risques, évalue les risques stratégiques et opérationnels et fournit de l'information exhaustive sur les risques pour la prise de décisions. La gestion des risques d'entreprise est intégrée dans le cycle de planification et de reddition de comptes de la CCN par le truchement d'un exercice visant à établir le profil de risque. Cet exercice aide à déterminer les principaux risques d'entreprise et les mesures visant à les contrer pour la période de planification. Les risques d'entreprise sont directement liés au rendement de l'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 toute une gamme d'options pour répondre au risque stratégique lié à l'entretien de ses actifs. Pour donner suite à cette recommandation, la CCN a effectué un examen des actifs et du financement et, en travaillant avec d'autres entités gouvernementales, elle a obtenu des crédits de 55 millions de dollars sur deux ans dans le budget de 2018 pour effectuer des

travaux sur des actifs ayant une incidence élevée et une valeur importante et qui ont grand besoin d'être réparés et remis en bon état. Il importe de noter que les actifs du portefeuille des résidences officielles qui sont dans un état critique ne font pas partie des projets financés par ces fonds.

BUDGET DE 2018 : LE POINT SUR LE FINANCEMENT

L'exercice 2018-2019 constituait la première année de mise en œuvre des projets financés par le budget de 2018. Pour s'assurer que l'investissement de 55 millions de dollars du gouvernement procure les meilleurs avantages possible et qu'il est utilisé là où les besoins sont les plus importants, la CCN a commencé à élaborer un plan de mise en œuvre fondé sur une approche globale pour répondre aux besoins d'entretien des actifs à l'échelle de la région de la capitale nationale. Elle examine les rapports sur l'état actuel des actifs et travaille à l'élaboration de plans de gestion des actifs. Un processus a aussi été mis en place pour prioriser l'inspection des principaux actifs. Ce plan permettra à la CCN de commencer à s'occuper de l'entretien des actifs qui ont grand besoin de réparations. Tous les projets financés par cet investissement ont franchi les phases d'étude et de planification, et un des projets est terminé.

Améliorer l'état du portefeuille diversifié d'actifs et d'infrastructures de la CCN afin d'en assurer la sûreté et la résilience et de veiller à ce qu'ils répondent aux attentes et aux besoins des Canadiens demeure au sommet des priorités de la CCN. La CCN continuera de travailler avec le gouvernement dans le but de régler la question de ses besoins de financement à long terme pour s'assurer que l'on répond aux besoins d'entretien des actifs dans la région de la capitale.

Perspectives financières

Cette section présente les points saillants concernant les renseignements détaillés contenus dans la section Gestion financière.

En 2019-2020, les crédits en fonctionnement devraient s'élever à 73,8 millions de dollars, et les recettes provenant de la location, des servitudes et d'autres sources, à 38,9 millions de dollars.

Dans son plan financier de 2019-2020 à 2023-2024, la CCN propose d'utiliser 8,9 millions de dollars des réserves de fonctionnement accumulées, de même que des revenus additionnels et des réaffectations budgétaires internes pour équilibrer ses budgets de fonctionnement au cours de la période quinquennale de planification. Ces fonds serviront à réaliser des projets clés et à compenser l'effet de pressions financières de la façon suivante : 11,8 millions de dollars sur cinq ans pour compenser les pressions inflationnistes sur les biens et services et les paiements tenant lieu d'impôts fonciers; 2,5 millions pour régler les problèmes de santé et de sécurité liés à l'incidence des espèces envahissantes, au moyen de fonds du budget de 2018; 2,0 millions pour sécuriser la base de revenus de la CCN en prolongeant son programme d'entretien du portefeuille locatif; 1,9 million pour mettre en œuvre et gérer des initiatives de planification; 1,8 million pour moderniser les logiciels et mettre en œuvre des innovations technologiques afin d'améliorer l'efficacité globale et d'accroître le rendement du personnel; 1,6 million pour renouveler les programmes d'action en matière d'intendance des ressources naturelles; 1,5 million au cours des deux prochaines années pour mettre en œuvre des processus d'inspection de l'état des actifs et des bâtiments et de production de rapports à cet

égard, et pour assurer la surveillance continue de l'état des actifs; 0,6 million pour consolider les relations avec la collectivité, les peuples autochtones et tous les autres ordres de gouvernement; 0,5 million pour mettre en œuvre la stratégie de développement durable.

En réponse aux pressions financières croissantes, la CCN a adopté plusieurs mesures et stratégies pour contenir ou réduire ses coûts, et elle continue de surveiller de près sa situation financière. Par exemple, dans le plan actuel, la CCN a évalué certains postes vacants et réaffecté les fonds y afférents à d'autres priorités. Néanmoins, le défi reste d'équilibrer les besoins opérationnels continus alors que les crédits parlementaires n'augmentent pas. À la fin de la période de planification de cinq ans, la CCN conservera un fonds de roulement suffisant pour couvrir le passif net à court terme. La CCN reviendra à des budgets équilibrés en limitant ses investissements en immobilisations aux niveaux financés, tout en explorant les possibilités d'accroître ses revenus et ses crédits parlementaires.

On s'attend à ce que les revenus tirés de la location de propriétés augmentent de 3,0 millions de dollars ou de 13 p. 100 au cours des cinq prochaines années pour atteindre 25,5 millions par année. L'augmentation est attribuable à une hausse générale des loyers ainsi qu'à de nouvelles sources de revenus provenant du renouvellement de baux et de la mise en place progressive et constante de stationnements payants sur les terrains de la CCN, de nouveaux baux fonciers, y compris une entente de location à long terme avec un promoteur privé concernant l'aménagement d'un nouveau centre industriel à locataires multiples, ainsi que de l'installation de concessions, dont des cafés.

Les projections de revenus de permis ou de licences et de servitudes devraient augmenter de 0,5 million de dollars au cours des quatre prochaines années, pour atteindre 1,7 million par année, principalement en raison des projets de la Ville d'Ottawa, dont le réseau de train léger sur rail. Les revenus de servitudes reviendront au niveau de base de 1,1 million de dollars d'ici la fin du plan. D'autres revenus non récurrents de 1,9 million de dollars sont prévus en 2019-2020 pour financer un projet commémoratif. Les revenus de frais d'accès aux usagers tiennent compte de l'augmentation des activités de camping et des hausses tarifaires prévues au cours des cinq prochaines années.

Comme le gouvernement l'a annoncé dans son budget de 2018, la CCN a reçu des crédits parlementaires supplémentaires de 55,0 millions de dollars sur deux ans (2018-2019 et 2019-2020) pour entreprendre des travaux d'amélioration des actifs nécessitant des réparations et de l'entretien essentiels et veiller ainsi à ce qu'ils soient en bon état. En 2019-2020, les crédits en immobilisations devraient atteindre 62,5 millions de dollars, et au total, 208 millions de dollars devraient être investis pendant la période de planification quinquennale. Cela comprend de nouveaux actifs et des réparations majeures afin de prolonger la durée de vie utile des actifs qui se détériorent. Le financement proviendra de crédits parlementaires à hauteur de 154 millions et du fonds d'acquisition et d'aliénation à hauteur de 15 millions, on retirera les 19 millions qui restent dans les fonds désignés affectés aux dépenses en immobilisations, et on utilisera 20 millions d'autres sources telles que des contributions de partenaires.

Gestion intégrée des risques

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

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

Pour la période de planification de 2019-2020 à 2023-2024, la CCN a identifié trois grandes catégories de risques d'entreprise : la capacité; la réputation et l'influence; la sécurité.

CAPACITÉ

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

Dans l'avenir, la CCN continuera de collaborer avec le gouvernement dans le but de cibler des solutions de financement durables à long terme pour s'assurer que ses actifs demeurent sécuritaires et résilients et que les générations actuelles et futures de visiteurs de la région de la capitale nationale puissent en profiter. Par ailleurs, la CCN saisit les occasions de tirer profit de ses actifs afin de produire des revenus en concluant des baux à long terme et d'autres transactions foncières. Elle continue aussi de trouver des gains d'efficacité et des mesures de limitation des coûts dans ses portefeuilles de gestion du cycle de vie et de gestion de projets. De son côté, le conseil d'administration de la CCN a établi le comité spécial sur la viabilité financière pour soutenir ces efforts.

La CCN a fait des capacités en matière de ressources humaines l'une de ses priorités pour la présente période de planification, notamment en incluant des éléments du risque à cet égard. Elle continue de se concentrer sur l'élaboration de stratégies visant à attirer, à gérer et à conserver une main-d'œuvre talentueuse et d'optimiser ses processus opérationnels. Ces stratégies constituent la plus grande partie des initiatives liées à la priorité 6, qui vise à atténuer ce risque en faisant de la CCN un employeur de choix dans la région de la capitale nationale.

RÉPUTATION ET INFLUENCE

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

Pour protéger sa réputation et son influence, la CCN mobilise les intervenants, ses partenaires et le public, et elle les sensibilise au bénéfice qu'elle procure à la région de la capitale. Un nouveau plan de communication intégrée, fondé sur une approche

proactive des communications pour mobiliser les partenaires et mieux faire connaître les politiques et les processus liés à ses rôles en matière de réglementation, permettra d'actualiser la stratégie de mobilisation du public de la CCN. En outre, la CCN participe activement à de nombreux projets qui jouissent d'une grande visibilité dans la région de la capitale nationale dans le cadre desquels elle collabore avec les municipalités et consulte d'autres intervenants importants à propos d'initiatives de planification.

SÉCURITÉ

Les risques liés à la sécurité concernent la détérioration de l'état des actifs de la CCN due au report de l'entretien ou au niveau de priorité insuffisant accordé aux activités d'entretien et de renouvellement, ce qui pourrait engendrer des problèmes de santé et de sécurité. Ces risques ont aussi été mentionnés dans le rapport de l'examen spécial du BVG de 2017.

Les mesures d'atténuation des risques consistent à poursuivre les travaux sur des actifs qui doivent absolument être réparés, à les remettre en bon état selon les fonds reçus dans le budget de 2018, à examiner les plans de gestion à long terme des actifs et à formuler des recommandations sur la stratégie de portefeuilles, de même qu'à mettre en œuvre une stratégie d'établissement des coûts et d'aliénation de terrains qui ne font pas partie de la MTIN. En particulier, cela comprend l'inspection régulière des terrains et des actifs, ainsi que la mise en place de plans, de politiques et de procédures de sécurité et leur utilisation dans le cadre des activités quotidiennes de la CCN. La CCN conçoit également des options concernant les terrains qui ne font pas partie de la MTIN afin de générer des revenus.



RÉSULTATS PRÉVUS
ET INDICATEURS DE RENDEMENT

Résultats relatifs à la mesure du rendement en 2017-2018

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. Ils ont été répartis en cinq catégories : location immobilière, gestion de projets, approbations fédérales, mobilisation et rayonnement, et équité en matière d'emploi. Le tableau ci-dessous, qui figure dans le dernier rapport annuel de la CCN, présente les résultats de la mesure du rendement effectuée en 2017-2018.

MESURES	CIBLE	RÉSULTATS			
LOCATION IMMOBILIÈRE	TAUX D'OCCUPATION	2015-2016	2016-2017	2017-2018	
Résidentielle	96 %	95,8 %	97 %	97,4 %	
Commerciale	96 %	97,5 %	97,4 %	97 %	
Agricole	96 %	92 %	95,8 %	98,6 %	
LOCATION IMMOBILIÈRE	REVENUS	2015-2016	2016-2017	2017-2018	
Résidentielle	3,3 M\$*	2,9 M\$	3,1 M\$	3,2 M\$	
Commerciale	14,8 M\$*	13,8 M\$	13,3 M\$	15,8 M\$	
Agricole	0,7 M\$*	1,0 M\$	1,2 M\$	1,4 M\$	
GESTION DE PROJETS					
Projets réalisés dans les délais		% des projets prévus qui ont été réalisés dans les délais			
Projets réalisés dans le respect de la portée		% des projets prévus qui ont été réalisés dans le respect de la portée			
Projets réalisés dans le respect du budget		% des projets prévus réalisés dans le respect du budget			
APPROBATIONS FÉDÉRALES	ÉCHÉANCE	2015-2016	2016-2017	2017-2018	
Niveaux 1, 2 et 3	75 % des projets terminés	75 %	48 %	80 %	
MOBILISATION ET RAYONNEMENT	MOBILISATION	2015-2016	2016-2017	2017-2018	
Mobilisation dans les médias sociaux	Augmentation de 30 %	S. O.	105 %	190 %	
Abonnés des médias sociaux	Augmentation de 20 %	32 %	38 %	14 %	
Nombre d'activités de mobilisation publique de la CCN	S. O.	43	64	55	
ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI	FÉDÉRAL	CCN	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Femmes	48 %	50 %	50,2 %	51,0 %	51,5 %
Autochtones	2 %	2 %	3,9 %	3,1 %	2,9 %
Personnes handicapées	4 %	4 %	4,7 %	4,2 %	4,5 %
Membres d'une minorité visible	22 %	10 %**	7,6 %	8,2 %	9,3 %

* Ces montants ne comprennent pas l'impôt foncier.

** Il s'agit d'une cible provisoire établie en 2016-2017. L'objectif de la CCN est de respecter les lignes directrices du gouvernement fédéral d'ici 2020-2021.

Objectifs de rendement en 2019-2020

Tenant compte de ces résultats, le tableau ci-dessous présente quelques-uns des principaux objectifs de rendement du cadre de gestion du rendement de la CCN pour 2019-2020. Ceux-ci sont répartis en sept catégories : gestion de projets, approbations fédérales, état des actifs, 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 cadre de gestion du rendement seront évalués dans les rapports trimestriels sur le rendement et le rapport annuel 2019-2020 de la CCN.

RESPONSABILITÉS ESSENTIELLES	INDICATEUR	CIBLE DE 2019-2020					
Planification à long terme	Gestion de projets <ul style="list-style-type: none"> Projets réalisés dans les délais Projets réalisés dans le respect de la portée Projets réalisés dans le respect du budget 	État des projets <ul style="list-style-type: none"> % des projets prévus qui ont été réalisés dans les délais % des projets prévus qui ont été réalisés dans le respect de la portée % de projets réalisés dans le respect du budget 					
	Approbations fédérales <ul style="list-style-type: none"> Niveau 1 Niveau 2 Niveau 3 	Cibles d'approbation des accords sur les niveaux de service <ul style="list-style-type: none"> 75 % des délais des accords sur les niveaux de service respectés 75 % des délais des accords sur les niveaux de service respectés 75 % des délais des accords sur les niveaux de service respectés 					
Intendance et protection	État des actifs (à l'exclusion des résidences officielles) <ul style="list-style-type: none"> État des actifs 	<ul style="list-style-type: none"> Actifs restaurés de sorte que leur état soit « bon » selon les fonds reçus dans le budget de 2018 État des actifs reflétant les crédits parlementaires* <ul style="list-style-type: none"> * L'objectif à long terme de la CCN en ce qui concerne ses actifs est que leur état soit « bon », mais le niveau de financement actuel de la société d'État est insuffisant pour lui permettre d'atteindre cet objectif. 					
	État des résidences officielles <ul style="list-style-type: none"> État des actifs du portefeuille des résidences officielles 	<ul style="list-style-type: none"> Portefeuille des résidences officielles entretenu de façon à refléter les crédits parlementaires* * L'objectif à long terme de la CCN en ce qui concerne ses actifs est que leur état soit « bon », mais le niveau de financement actuel de la société d'État est insuffisant pour lui permettre d'atteindre cet objectif. 					
	Location immobilière <ul style="list-style-type: none"> Résidentielle Commerciale Agricole 	<table border="0"> <tr> <td>Taux d'inoccupation (cible)</td> <td>Revenus (cible)*</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 4 % 4 % 4 % </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 3,25 millions de dollars 15,9 millions de dollars 1,4 million de dollars </td> </tr> <tr> <td></td> <td>*À l'exclusion des recouvrements d'impôt foncier.</td> </tr> </table>	Taux d'inoccupation (cible)	Revenus (cible)*	<ul style="list-style-type: none"> 4 % 4 % 4 % 	<ul style="list-style-type: none"> 3,25 millions de dollars 15,9 millions de dollars 1,4 million de dollars 	
Taux d'inoccupation (cible)	Revenus (cible)*						
<ul style="list-style-type: none"> 4 % 4 % 4 % 	<ul style="list-style-type: none"> 3,25 millions de dollars 15,9 millions de dollars 1,4 million de dollars 						
	*À l'exclusion des recouvrements d'impôt foncier.						
Services internes	Mobilisation et rayonnement <ul style="list-style-type: none"> Mobilisation dans les médias sociaux Abonnés des médias sociaux Activités de mobilisation du public de la CCN <ul style="list-style-type: none"> Nombre de consultations en ligne Nombre de consultations publiques Nombre de rencontres avec des intervenants/la collectivité Nombre d'activités du Labo d'urbanisme Nombres de participants aux activités 	Degré de mobilisation (cible) <ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la mobilisation globale dans les médias sociaux d'un exercice à l'autre Augmentation de l'ensemble du nombre d'abonnés des médias sociaux d'un exercice à l'autre 					
	Équité en matière d'emploi <ul style="list-style-type: none"> Femmes Autochtones Personnes handicapées Membres d'une minorité visible 	Représentation souhaitée au sein du personnel de la CCN <ul style="list-style-type: none"> 47,8 % 2,5 % 4,3 % 15,8 % 					

Orientations stratégiques, priorités, principaux résultats et initiatives

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Pour la période de planification de 2019-2020 à 2023-2024, 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 grâce à de solides relations avec le public, les peuples autochtones et tous les ordres de gouvernement.
- Veiller à ce que la région de la capitale nationale ait un cachet pittoresque et naturel par la conservation et la mise en valeur des biens naturels, des paysages culturels et du patrimoine bâti dont la CCN assure l'intendance.
- Contribuer à l'évolution d'une région de la capitale nationale dynamique, branchée et durable qui soit une source d'inspiration pour les Canadiens, par l'aménagement, le développement et l'amélioration des actifs de la CCN.

PRIORITÉS

Pour concrétiser les orientations stratégiques, qui sont demeurées en grande partie les mêmes au cours des dernières années, la CCN centrera ses efforts sur six priorités au cours de la période de planification, afin de poursuivre des actions importantes visant à inspirer l'excellence et de continuer à bâtir la région de la capitale nationale de façon à ce qu'elle soit une source de fierté pour tous les Canadiens et un legs pour les générations futures.

1. S'occuper de l'état de l'infrastructure et des actifs de la CCN, y compris des résidences officielles, pour veiller à ce qu'ils répondent aux attentes et aux besoins des Canadiens.
2. Faciliter le réaménagement des plaines LeBreton, et revitaliser les îles et les berges pour en faire une destination d'importance nationale.
3. Mettre en œuvre une stratégie de gestion des actifs et de viabilité financière.
4. Entreprendre, renouveler et faire connaître les plans d'utilisation du sol, et coordonner promptement et efficacement l'utilisation des terrains fédéraux et le design dans la région de la capitale nationale.
5. Exercer un leadership exemplaire dans la création d'une région de la capitale nationale résiliente et durable sur le plan de l'environnement, et continuer d'être reconnue comme l'intendante des terrains et des actifs fédéraux.
6. Faire preuve d'excellence de façon à ce que la CCN soit reconnue comme une société d'État fédérale exemplaire et un employeur de choix dans la région de la capitale nationale.

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

Principales initiatives

Pour pouvoir s’acquitter de son mandat avec succès au cours des cinq prochaines années, la CCN travaillera avec les intervenants d’une façon ouverte, transparente, inclusive et innovante dans le but de concrétiser des objectifs communs pour chacune de ses priorités.

Priorité 1 : S’occuper de l’état de l’infrastructure et des actifs de la CCN, y compris des résidences officielles, pour veiller à ce qu’ils répondent aux attentes et aux besoins des canadiens.

Résultats prévus

Moyen terme

Des évaluations de l’état des actifs de la CCN sont réalisées en fonction des priorités.

Long terme

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

La CCN s’efforce d’améliorer l’état de ses actifs et de son infrastructure afin d’en assurer la sûreté et la résilience et de veiller à ce qu’ils répondent aux attentes et aux besoins des Canadiens.

L’investissement nécessaire à l’entretien adéquat du vaste ensemble d’actifs de la CCN est bien supérieur à ses crédits parlementaires et budgétaires

depuis plusieurs années. L’examen spécial du BVG réalisé en 2017 mettait aussi en évidence le fait que cette situation pouvait compromettre la capacité de la CCN de s’acquitter de son mandat. En 2016 et 2017, la CCN a fait l’analyse détaillée de l’état de ses actifs et de son infrastructure, et les résultats de cette étude serviront à l’élaboration de stratégies de portefeuille et de plans de gestion des actifs à moyen et à long terme.

En 2019-2020, la société d’État poursuivra ses travaux d’amélioration des actifs nécessitant des réparations et de l’entretien essentiels afin de les remettre en bon état, selon les fonds reçus dans le budget de 2018. La CCN améliorera aussi sa structure de gouvernance relativement aux investissements dans les actifs et commencera à produire des rapports sur l’état d’actifs prioritaires comprenant des renseignements plus complets et des recommandations sur les ressources requises. Ces rapports fourniront l’information nécessaire pour prendre des décisions éclairées concernant l’allocation des ressources conformément aux plans de gestion des actifs. Par ailleurs, la CCN continuera de collaborer avec le gouvernement à l’étude d’options de financement durable en vue de répondre à ses besoins financiers à long terme pour assurer le respect des exigences d’entretien de ses divers portefeuilles, y compris celui des résidences officielles, à l’échelle de la région de la capitale nationale.

Au cours de la période de planification, la CCN s’attend aux résultats suivants quant à cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

EXAMEN DE L'ÉTAT DES ACTIFS ET DU FINANCEMENT

Court terme (1 ou 2 ans)

- Remettre certains actifs en état selon les fonds reçus dans le budget de 2018.
- Améliorer la structure de gouvernance actuelle et amorcer, selon les priorités, la production de rapports sur l'état des actifs.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Selon les priorités, élaborer des plans de gestion des actifs ou mettre à jour les plans existants.

Long terme (5 ans ou plus)

- Mettre en œuvre les plans de gestion des actifs pour remettre graduellement ceux-ci dans un état convenable, selon les crédits parlementaires reçus.

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

Résultats prévus

Moyen terme

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

Long terme

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

Pour hausser l'expérience que procure une région de la capitale nationale dynamique et distinctive, la CCN rend possible et appuie la transformation et le réaménagement des plaines LeBreton et des îles avoisinantes, soit les îles des Chaudières, Albert et Victoria. Plus particulièrement, la CCN demeure résolue à réaménager les plaines LeBreton selon les normes les plus élevées en matière d'aménagement, de design, de durabilité et de connectivité.

En 2016, la CCN a entamé des négociations officielles avec le groupe RendezVous LeBreton pour le réaménagement des plaines LeBreton. À la suite de l'échec du processus de médiation entre les partenaires du proposant, le conseil d'administration de la CCN a annulé la demande de propositions, annulation qui est entrée en vigueur le 1^{er} mars 2019. Toutefois, le conseil d'administration demeure

déterminé à créer un endroit visionnaire pour les résidents et les visiteurs, qui contribuera de manière durable et audacieuse à une capitale nationale encore plus remarquable.

La CCN va de l'avant en entreprenant rapidement l'élaboration d'un plan conceptuel qui fournira une vision renouvelée des plaines LeBreton. Profitant de la participation du public, de la Nation algonquine, des intervenants, des résidents des quartiers avoisinants et de la Ville d'Ottawa dès le début du processus, elle s'appuiera sur les leçons apprises pour créer des synergies et accroître la connectivité du quartier. La société d'État compte lancer, à la fin de 2019, une demande de propositions pour le réaménagement du secteur de la Bibliothèque, une zone de 1,17 hectare (2,9 acres) à usage mixte adjacente à l'emplacement de la future Bibliothèque publique d'Ottawa et de Bibliothèque et Archives Canada.

Les efforts visant à offrir aux Canadiens un accès public et des liaisons ininterrompues pour découvrir les berges et les cours d'eau constituent toujours une priorité pour la CCN, car cela favorise une culture riveraine dynamique qui met en valeur cette caractéristique distinctive. Conformément à sa vision pour les berges de la capitale, la CCN ira de l'avant avec les projets de revitalisation de la pointe Nepean en se fondant sur la proposition retenue pour le site. En outre, la CCN mettra en œuvre le Plan d'aménagement des terrains riverains situés au nord de la rivière des Outaouais et le Plan du parc riverain de la berge sud de la rivière des Outaouais. Afin d'accroître l'accès aux berges et aux cours d'eau de la région de la capitale nationale, la CCN poursuivra l'élaboration d'un nouveau plan, soit celui de la berge sud-est de la rivière des Outaouais. De plus, elle créera et établira des points d'activation commerciale le long

des berges afin d'y créer des pôles d'animation et d'activité.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats suivants quant à cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

RÉAMÉNAGEMENT DES PLAINES LEBRETON

Court terme (1 ou 2 ans)

- Continuer de faire participer la collectivité et le public.
- Terminer le plan conceptuel renouvelé des plaines LeBreton et solliciter l'approbation du conseil d'administration à cet égard.
- Lancer la demande de propositions pour le secteur de la Bibliothèque à usage mixte ainsi que pour une ou plusieurs parcelles.
- Demander les approbations à la Ville d'Ottawa concernant un plan municipal secondaire.
- Sous réserve d'une entente, demander au conseil d'administration d'approuver la transaction concernant le secteur de la Bibliothèque

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Obtenir l'approbation du gouvernement, et préparer les terrains du secteur de la Bibliothèque pour la mise en chantier.
- Sous réserve d'ententes, obtenir les approbations du conseil d'administration et du gouvernement pour les transactions concernant diverses parcelles, et préparer celles-ci pour la mise en chantier.

Long terme (5 ans ou plus)

- Assurer un niveau élevé en matière d'aménagement, de design, de durabilité et de connectivité aux plaines LeBreton.

SOUS LA DIRECTION DES ALGONQUINS, ÉTABLISSEMENT D'UNE VISION À LONG TERME DE L'ÎLE VICTORIA, DÉSIGNÉE KABENISHINÂN MINITIG

Court terme (1 ou 2 ans)

- Faire progresser le plan *Kabeshinân Minitig*, un plan directeur pour l'île Victoria, en concertation avec la Première Nation algonquine.
- Achever la première phase et amorcer la deuxième phase de la décontamination.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

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

Long terme (5 ans ou plus)

- Achever la création, sur l'île Victoria, d'un lieu revêtant une importance particulière pour la Nation algonquine et tous les peuples autochtones.

INFRASTRUCTURE DES BERGES, POINTS D'ACTIVATION ET COURS D'EAU

Court terme (1 ou 2 ans)

- Consulter le public et les intervenants sur la mise en œuvre des plans relatifs aux berges nord et sud de la rivière des Outaouais.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Mettre en œuvre les plans relatifs aux parcs riverains qui seront aménagés sur les berges nord et sud (Gatineau et Ottawa) de la rivière des Outaouais.
- Accroître l'animation et le nombre d'activités le long des berges et des cours d'eau de la région de la capitale nationale.
- Élaborer un nouveau plan concernant la berge sud-est de la rivière des Outaouais.

Long terme (5 ans ou plus)

- Maintenir les berges et les cours d'eau accessibles, animés et durables pour le public.

REVITALISATION DE LA POINTE NEPEAN

Court terme (1 ou 2 ans)

- Concevoir une vision et un plan de revitalisation de la pointe Nepean qui s'inspirent de la proposition retenue.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Amorcer la démolition écologique des installations de la pointe Nepean afin que l'emplacement soit prêt pour la mise en chantier.

Long terme (5 ans ou plus)

- Entreprendre les améliorations jusqu'à l'achèvement prévu.

Priorité 3 : Mettre en œuvre une stratégie de gestion des actifs et de viabilité financière.

Résultats prévus

Moyen terme

Des sources de recettes et des secteurs susceptibles de faire l'objet d'économies de coûts sont recherchés en vue d'un réinvestissement dans le portefeuille immobilier de la CCN.

Long terme

La viabilité financière de la CCN est améliorée grâce aux recettes accrues et aux économies de coûts.

Dans le cadre de sa stratégie à long terme de gestion des actifs et de viabilité financière, la CCN définira des solutions qu'elle pourra utiliser pour augmenter sa production de recettes et optimiser l'utilisation de ses terrains et d'autres actifs afin de profiter de leur plein potentiel. Cette stratégie est notamment constituée d'un plan décennal de développement qui sert à recenser les actifs dont le rendement est insuffisant et détermine des moyens d'en tirer profit pour réinvestir dans les actifs les plus performants de la CCN. Parmi ces méthodes, mentionnons la conclusion de baux fonciers, l'aliénation d'actifs, l'octroi de servitudes, ainsi que le transfert éventuel de la Masse de terrains d'intérêt régional (MTIR) aux partenaires intéressés.

Grâce à ce plan, la CCN a trouvé des actifs dont le rendement est insuffisant et les a répartis en groupes d'intérêt qui seront ciblés au cours des dix prochaines années. Ces actifs seront réévalués et des solutions destinées à en tirer profit seront mises en œuvre.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats suivants quant à cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

PLAN DÉCENNAL DE DÉVELOPPEMENT

Court terme (1 ou 2 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre du plan décennal de développement en fonction des priorités.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Élaborer un modèle de gouvernance interne pour assurer la viabilité financière.

SOUPLESSE DES POUVOIRS

Court terme (1 ou 2 ans)

- Demander les approbations nécessaires pour moderniser les limites fixées aux pouvoirs de la CCN en matière immobilière.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Se servir de la souplesse accrue sur le plan des pouvoirs pour améliorer le Plan décennal de développement.

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

Résultats prévus

Moyen terme

Des outils de planification novateurs sont mis en œuvre.

Long terme

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

La CCN est à moderniser son cadre de planification et à mettre en œuvre des outils de planification et des plans innovateurs qui soutiennent l'orientation à long terme visant à faire de la région de la capitale nationale un endroit animé et durable qui se distingue.

La mise en œuvre du Plan de la capitale du Canada de 2017 à 2067 se trouve au cœur de ses activités de modernisation. La CCN ira aussi de l'avant avec le renouvellement d'autres plans importants pour la région de la capitale nationale.

D'autres travaux visant à moderniser le cadre de planification porteront sur l'élaboration de politiques claires et concises, l'optimisation des processus pour les rendre plus efficaces et rapides et l'amélioration de la compréhension des exigences chez les promoteurs qui sollicitent des approbations fédérales.

Favorisant des pratiques de gestion efficaces qui contribuent à l'exécution à long terme de son mandat, la CCN amorcera une évaluation de la valeur ajoutée du processus d'approbation fédérale de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières en élaborant des critères pour évaluer la contribution de ce processus à la qualité des projets. En outre, en exerçant sa responsabilité d'accorder les approbations fédérales de l'utilisation du sol, du design et des transactions, la CCN continuera d'offrir son soutien aux projets d'envergure de la région de la capitale nationale, comme la réhabilitation de la Cité parlementaire et la phase 2 du projet de train léger sur rail de la Ville d'Ottawa.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats suivants quant à cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

RENOUVELLEMENT ET EXAMEN DE PLANS DIRECTEURS ET D'AUTRES POLITIQUES

Court terme (1 ou 2 ans)

- Terminer le renouvellement du Plan directeur du parc de la Gatineau et l'examen de la MTIN.
- Amorcer la modélisation 3D de la région de la capitale, et continuer de faire progresser les lignes directrices de design.
- Faire progresser la mise en œuvre des projets prioritaires du Plan lumière de la capitale avec des partenaires.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Entreprendre le renouvellement du Plan de secteur du cœur de la capitale du Canada et le Plan directeur de la Ceinture de verdure.
- Entreprendre l'examen du Plan stratégique des monuments commémoratifs.

Long terme (5 ans ou plus)

- Entreprendre le renouvellement du Plan des terrains urbains de la capitale.
- Entreprendre l'élaboration d'une politique renouvelée de protection des vues.

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

Court terme (1 ou 2 ans)

- Évaluer la valeur ajoutée du processus d'approbation fédérale de l'utilisation du sol, du design et des transactions immobilières.
- Favoriser une meilleure compréhension des exigences chez les promoteurs sollicitant des approbations fédérales.

Long terme (5 ans ou plus)

- Fournir un soutien qui donne un niveau de satisfaction élevé chez les intervenants concernant des projets d'envergure entrepris dans la région de la capitale au cours des cinq prochaines années.

Priorité 5 : Exercer un leadership exemplaire dans la création d'une région de la capitale nationale résiliente et durable sur le plan de l'environnement, et continuer d'être reconnue comme l'intendante des terrains et des actifs fédéraux.

Résultats prévus

Moyen terme

Les pratiques exemplaires des capitales les plus vertes sont adoptées, en collaboration avec la Ville d'Ottawa et la Ville de Gatineau.

Long terme

Par ses pratiques et ses politiques, la CCN contribue à la durabilité de la région de la capitale nationale.

L'intendance des terrains et des actifs fédéraux se trouve au cœur des activités de la CCN. En sa qualité de propriétaire foncière la plus importante de la région de la capitale nationale, la CCN entretient et protège les lieux publics essentiels et uniques du patrimoine symbolique, naturel et culturel du pays. Elle continuera de travailler à la conservation, à la protection et à la gestion de ces terrains, de ces espaces verts et de ces parcs urbains pour que les générations actuelles et futures puissent se servir de leurs cadres naturels, en profiter et les apprécier. En collaboration avec des partenaires, la CCN prendra des mesures pour assurer la durabilité écologique du parc de la Gatineau et de la Ceinture de verdure et y préserver la biodiversité indigène, tout en permettant aux usagers de fréquenter ces joyaux naturels de la région de la capitale nationale.

Dans le cadre de ses fonctions d'intendante des terrains fédéraux de la région de la capitale nationale, la CCN a établi des objectifs ambitieux liés à ses mesures environnementales, et depuis la mise en œuvre de sa première stratégie environnementale, en 2009, elle a accompli de réels progrès. Ceux-ci ont aidé à l'élaboration de la Stratégie de développement durable renouvelée, que le conseil d'administration de la CCN a approuvée à l'automne 2018. Cette stratégie renouvelée est importante parce qu'elle adopte le cadre de la Stratégie fédérale de développement durable (SFDD), principale contribution du gouvernement du Canada à l'atteinte des Objectifs de développement durable des Nations Unies.

Afin d'établir des pratiques exemplaires et de favoriser l'échange d'information, la CCN s'efforcera de consolider ses relations avec des organisations de capitales et des réseaux urbains, tant au pays qu'à l'étranger. Cette mise en commun de renseignements guidera le renouvellement de la Stratégie de développement durable et aidera à faire en sorte que la région de la capitale nationale soit résiliente et durable sur le plan de l'environnement.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats suivants quant à cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Court terme (1 ou 2 ans)

- Amorcer la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable, et chercher de nouveaux partenaires pour une collaboration accrue.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable avec de nouveaux partenaires et les partenaires actuels.

- Entreprendre le renouvellement de la Stratégie de développement durable.

Long terme (5 ans ou plus)

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

FAVORISER DES RELATIONS PLUS SOLIDES AVEC DES ORGANISATIONS DE CAPITALES ET DES RÉSEAUX URBAINS.

Court terme (1 ou 2 ans)

- Contribuer à renforcer l'Organisation des capitales canadiennes.
- Entretien des relations avec les membres de l'Alliance des capitales, en se concentrant sur celles du G7.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- En mettant à profit des réseaux internationaux et nationaux, et en collaboration avec la Ville d'Ottawa et la Ville de Gatineau, élaborer une stratégie visant à adopter les pratiques exemplaires des capitales les plus vertes de la planète.

Long terme (5 ans ou plus)

- S'inspirer des constatations de réseaux internationaux et nationaux ainsi que de la stratégie nouvellement élaborée pour renouveler la Stratégie de développement durable.

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

Ceinture de verdure et terrains urbains de l'Ontario

Court terme (1 ou 2 ans)

- Élaborer des partenariats visant à améliorer les objectifs du portefeuille relativement aux programmes, à la gestion des ressources naturelles et à l'amélioration des écosystèmes valorisés.

- Rétablir le couvert forestier urbain par la priorisation des activités de plantation d'arbres en vue de l'atteinte d'objectifs précis.
- Promouvoir d'importants anniversaires de programmes par l'amélioration de projets.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- 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.
- Élaborer un cadre de création d'une image de marque pour la Ceinture de verdure.

Parc de la Gatineau et terrains urbains du Québec

Court terme (1 ou 2 ans)

- Mettre en œuvre l'initiative sur les sentiers responsables pour réduire le nombre et l'incidence des sentiers non officiels.
- Restaurer l'habitat dans le secteur du lac des Fées et les berges dégradées de la rivière Gatineau.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Achever l'initiative sur les sentiers responsables.
- Contrôler les espèces envahissantes dans les habitats importants, et restaurer la berge dégradée du lac Meech.

Long terme (5 ans ou plus)

- Collaborer avec des partenaires pour déterminer et protéger des liens écologiques vers le parc de la Gatineau et des zones tampons adjacentes à celui-ci.

Priorité 6 : Faire preuve d'excellence de façon à ce que la CCN soit reconnue comme une société d'état fédérale exemplaire et un employeur de choix dans la région de la capitale nationale.

Résultats prévus

Moyen terme

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

Long terme

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

La CCN est consciente que sa main-d'œuvre constitue son principal atout. Son personnel contribue directement à sa réussite. Dans cette optique, elle verra à la revitalisation et à la modernisation des pratiques et des politiques de ressources humaines. Par des ateliers axés sur les solutions, la réalisation de microsondages auprès du personnel et une analyse des besoins d'apprentissage tous azimuts, la CCN renouvellera sa stratégie de mobilisation des employés, modernisera son cadre de recrutement et élaborera une stratégie institutionnelle d'apprentissage. Ces initiatives l'aideront à devenir un employeur de choix dans la région de la capitale nationale.

Au cours des trois prochaines années, la société d'État poursuivra la mise en œuvre par étapes de sa stratégie d'affectation des locaux. Celle-ci permettra de moderniser le milieu de travail de la CCN par la création d'aires qui répondent aux besoins particuliers de chacune de ses directions et équipes.

Dans toutes ses activités et opérations, la CCN a pour priorité d'être une société d'État fédérale exemplaire. Elle s'efforcera de respecter les normes les plus rigoureuses d'innovation, d'efficacité, d'économie et d'efficience dans tout ce qu'elle fait. Faisant fond sur les systèmes existants, elle examinera d'autres possibilités d'optimisation des processus fonctionnels et des opérations. En outre, elle s'efforcera de tirer parti des technologies émergentes par des stratégies de transformation numérique.

La CCN continuera de faire connaître et de promouvoir ses programmes et ses activités par son plan intégré de marketing, de communication et d'affaires publiques. Ce plan, jumelé aux activités de transformation numérique, contribuera à promouvoir les actifs à l'échelle régionale et nationale.

Au cours de la période de planification, la CCN s'attend aux résultats suivants quant à cette priorité.

INITIATIVES ET JALONS DE LA PÉRIODE DE PLANIFICATION

MOBILISATION DES EMPLOYÉS

Court terme (1 ou 2 ans)

- Renouveler la stratégie de mobilisation des employés.
- Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie d'affectation des locaux (phases I et II).

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Trouver et mettre en œuvre de nouvelles initiatives en rapport avec la CCN et les priorités en matière de ressources humaines établies par le greffier du Conseil privé.
- Renouveler la stratégie sur le mieux-être et la santé mentale.
- Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie d'affectation des locaux (phases III et IV).

Long terme (5 ans ou plus)

- Continuer d'améliorer l'expérience des employés, de la demande d'emploi au départ.

RECRUTEMENT ET MAINTIEN DES EFFECTIFS

Court terme (1 ou 2 ans)

- Moderniser le cadre de recrutement.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Évaluer la compétitivité par l'analyse comparative.
- Renouveler le plan de recrutement, renforcer la fonction de planification des ressources humaines et maintenir la capacité de recrutement.

Long terme (5 ans ou plus)

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

STRATÉGIE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Court terme (1 ou 2 ans)

- Élaborer une stratégie d'apprentissage organisationnel.
- Élaborer des politiques et des marches à suivre.
- Effectuer une analyse des besoins d'apprentissage tous azimuts.
- Concevoir des activités pour favoriser le perfectionnement professionnel et en leadership, et faciliter la planification de la relève.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Poursuivre les activités de perfectionnement en gestion et en leadership.
- Concevoir des parcours de carrière et des programmes de perfectionnement dans certains domaines.
- Élaborer et mettre en œuvre un cadre de planification de la relève et de gestion des compétences.

Long terme (5 ans ou plus)

- Améliorer les connaissances et les compétences des employés pour faire croître l'organisation.

TRANSFORMATION NUMÉRIQUE

Efficacité des processus opérationnels

Court terme (1 ou 2 ans)

- Améliorer le système de gestion des documents de la CCN.
- Automatiser les processus opérationnels administratifs.
- Améliorer le système de planification des ressources de l'entreprise de la CCN.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Moderniser les applications de l'organisation.
- Automatiser les processus opérationnels manuels.

Transformation de la CCN à l'intention des Canadiens

Court terme (1 ou 2 ans)

- Faire évoluer la façon dont la CCN fournit de l'information aux utilisateurs finaux.
- Améliorer le système de gestion des relations avec la clientèle.
- Utiliser des modèles 3D pour les présentations publiques et la planification du design.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Utiliser des applications mobiles d'externalisation ouverte pour aider la CCN à identifier les problèmes et les risques liés aux actifs qu'elle possède.
- Utiliser des produits de réalité augmentée et de modélisation 3D pour présenter les actifs actuels et futurs de la CCN.

PLAN INTÉGRÉ DE MARKETING, DE COMMUNICATION ET D'AFFAIRES PUBLIQUES

Court terme (1 ou 2 ans)

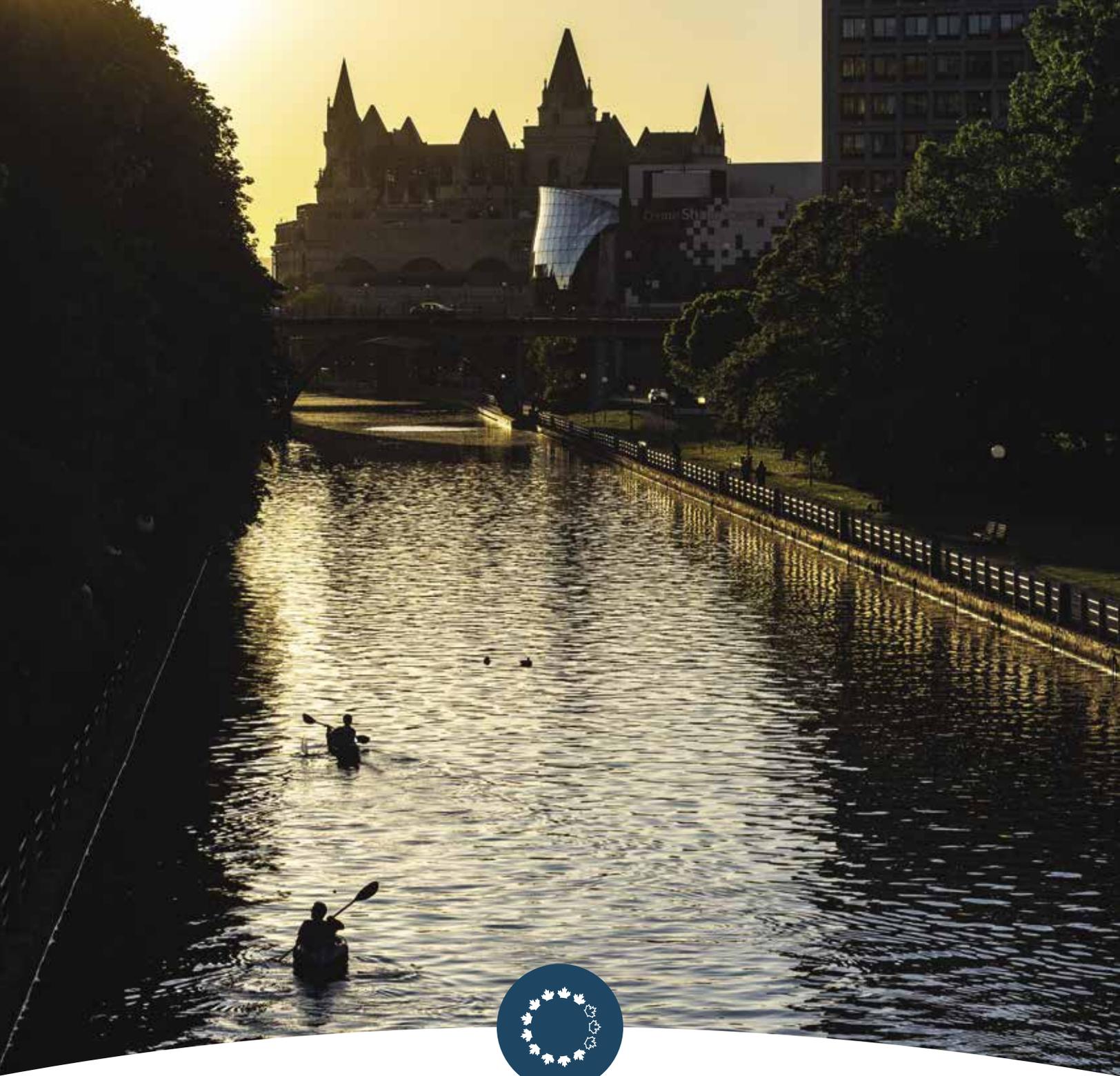
- Faire connaître et promouvoir la conservation, les comportements responsables, les activités dans les parcs et les programmes.
- Chercher et établir des partenariats à valeur ajoutée et y collaborer.

Moyen terme (de 3 à 5 ans)

- Mieux faire connaître à des publics cibles la CCN, ses actifs et son mandat.
- Améliorer la réputation de la CCN auprès des principaux intervenants et des résidents de la région de la capitale nationale.
- Promouvoir l'engagement de la CCN envers l'excellence.

Long terme (5 ans ou plus)

- Voir à ce que les Canadiens comprennent et apprécient la contribution de la CCN à l'édification de la capitale.



TABLEAUX FINANCIERS

BUDGET DE FONCTIONNEMENT
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 À 2020

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Budget 2019-2020	Budget 2018-2019	Prévision 2018-2019	Écart 2018-2019	Budget 2017-2018	Réel 2017-2018	Écart 2017-2018
FINANCEMENT							
Crédits de fonctionnement	73 810	68 117	71 156	3 039	67 591	66 130	(1 461)
Revenus	38 894	36 043	36 594	551	35 163	44 804	9 641
Financement du Fonds d'acquisition et d'aliénation	889	879	520	(359)	886	430	(456)
	113 593	105 039	108 270	3 231	103 640	111 364	7 724
DÉPENSES							
Planification à long terme	6 157	5 794	5 607	186	5 372	4 248	1 124
Intendance et protection ¹	79 491	74 316	76 544	(2 228)	75 328	74 612	716
Services internes	33 894	33 421	34 248	(827)	33 520	31 086	2 434
	119 542	113,530	116 399	(2 869)	114 220	109 946	4 274
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LE FINANCEMENT	(5 949)	(8 491)	(8 129)	362	(10 580)	1 418	11 998
REPORT AU DÉBUT DE L'EXERCICE	26 898	25 469	33 817	8 348	29 711	32 972	3 261
Réaffectation du report entre les immobilisations et le fonctionnement	410	(381)	1 210	1 591	1 783	(573)	(2 356)
REPORT À LA FIN DE L'EXERCICE	21 360	16 597	26 898	10 301	20 914	33 817	12 903

1. Représente le programme plutôt que la structure organisationnelle.

BUDGET DES IMMOBILISATIONS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 À 2020

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Budget 2019-2020	Budget 2018-2019	Prévision 2018-2019	Écart 2018-2019	Budget 2017-2018	Réel 2017-2018	Écart 2017-2018
FINANCEMENT							
Crédits en immobilisations	62 453	40 312	37 295	(3 017)	24 305	23 500	(805)
Financement du Fonds d'acquisition et d'aliénation	3 000	3 000	1 300	(1 700)	3 000	4 122	1 122
	65 453	43 312	38 595	(4 717)	27 305	27 622	317
DÉPENSES							
Intendance et protection							
Routes et ponts	30 768	7 842	5 579	2 263	3 366	1 425	1 941
Propriétés historiques	16 114	13 801	11 607	2 194	3 640	14 971	(11 331)
Propriétés locatives	2 650	4 712	5 397	(685)	3 039	3 679	(640)
Mise en valeur de propriétés	4 485	4 568	474	4 094	463	536	(73)
Actifs verts	11 112	12 340	5 069	7 271	6 380	4 100	2 280
Installations récréatives	275	0	98	(98)	0	0	0
Autres	8 864	6 490	6 563	(73)	7 195	2 539	4 656
	74 268	49 753	34 787	14 966	24 083	27 250	(3 167)
Acquisitions de biens immobiliers	3 000	3 000	1 300	1 700	3 000	4 122	(1 122)
	77 268	52 753	36 087	16 666	27 083	31 372	(4 289)
TOUS LES PROGRAMMES							
Équipement	1 555	1 115	735	380	775	567	208
DÉPENSES TOTALES EN IMMOBILISATIONS	78 823	53 868	36 822	17 046	27 858	31 939	(4 081)
EXCÉDENT DES DÉPENSES SUR LE FINANCEMENT	(13 370)	(10 556)	1 773	12 329	(553)	(4 317)	(3 764)
REPORT AU DÉBUT DE L'EXERCICE	18 702	15 128	18 139	3 011	8 284	21 883	13 599
Réaffectation du report entre les immobilisations et le fonctionnement	(410)	381	(1 210)	(1 591)	(1 783)	573	2 356
REPORT À LA FIN DE L'EXERCICE	4 922	4 953	18 702	13 749	5 948	18 139	12 191

ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE
AU 31 MARS 2018 À 2024

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

ACTIFS FINANCIERS	Réel 2017-2018	Prévision 2018-2019	Budget 2019-2020	Projection 2020-2021	Projection 2021-2022	Projection 2022-2023	Projection 2023-2024
Trésorerie	55 941	51 437	43 734	32 829	28 502	23 786	19 201
Trésorerie affectée au train léger sur rail	63 975	65 040	0	0	0	0	0
Créances							
Ministères et organismes fédéraux	5 298	4 252	4 252	4 252	4 252	4 252	4 252
Autres	5 944	4 770	4 770	4 770	4 770	4 770	4 770
Placements	34 136	33 168	32 433	32 433	32 433	32 433	32 433
	165 294	158 667	85 189	74 284	69 957	65 241	60 656
PASSIFS							
Créiteurs et charges à payer							
Ministères et organismes fédéraux	1 031	1 151	1 151	1 151	1 151	1 151	1 151
Autres	18 800	20 992	20 992	20 992	20 992	20 992	20 992
Train léger sur rail	59 608	59 744	0	0	0	0	0
Provision pour nettoyage environnemental	49 884	60 828	51 194	50 759	50 759	50 759	50 759
Revenus reportés	16 251	14 318	13 845	13 372	12 899	12 443	11 987
Avantages sociaux futurs	9 596	9 422	9 308	9 204	9 108	9 020	8 939
Autres passifs	7 639	8 920	9 405	8 957	8 509	8 061	7 613
	162 809	175 375	105 895	104 435	103 418	102 426	101 441
ACTIFS FINANCIERS NETS	2 485	(16 708)	(20 706)	(30 151)	(33 461)	(37 185)	(40 785)
ACTIFS NON FINANCIERS							
Immobilisations corporelles	640 575	669 820	722 249	731 253	741 157	758 835	763 622
Frais payés d'avance	3 623	3 072	3 072	3 072	3 072	3 072	3 072
Autres actifs non financiers	1 217	1 390	1 213	1 036	901	901	901
	645 415	674 282	726 534	735 361	745 130	762 808	767 595
EXCÉDENT ACCUMULÉ	647 900	657 574	705 828	705 210	711 669	725 623	726 810

ÉTAT DES RÉSULTATS ET DE L'EXCÉDENT ACCUMULÉ
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 À 2024

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

REVENUS	Réel 2017-2018	Prévision 2018-2019	Budget 2019-2020	Projection 2020-2021	Projection 2021-2022	Projection 2022-2023	Projection 2023-2024
Opérations de location et servitudes	25 478	23 876	24 761	25 364	26 655	27 091	27 047
Intérêts	1 917	2 500	4 701	2 910	1 948	1 682	1 342
Sous-location du siège social	2 278	2 277	1 729	0	0	0	0
Frais d'accès aux usagers	3 028	3 470	3 445	3 415	3 445	3 483	3 483
Recouvrements	10 002	3 787	3 214	1 359	1 359	1 359	1 359
Autres revenus	3 248	1 184	1 521	4 235	6 912	14 802	812
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	2 907	231	8 812	0	0	0	0
	48 858	37 325	48 183	37 283	40 319	48 417	34 043
CHARGES							
Planification à long terme	4 285	6 048	6 606	6 533	5 911	5 643	5 643
Intendance et protection	94 378	93 395	93 964	87 773	84 864	85 513	86 379
Services internes	33 975	36 659	35 622	31 745	31 235	31 457	30 634
	132 638	136 102	136 192	126 051	122 010	122 613	122 656
DÉFICIT AVANT LE FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT DU CANADA	(83 780)	(98 777)	(88 009)	(88 768)	(81 691)	(74 196)	(88 613)
FINANCEMENT DU GOUVERNEMENT DU CANADA							
Crédits parlementaires pour les charges d'exploitation	66 130	71 156	73 810	65 770	65 770	65 770	65 770
Crédits parlementaires pour les immobilisations corporelles	23 500	37 295	62 453	22 380	22 380	22 380	24 030
	89 630	108 451	136 263	88 150	88 150	88 150	89 800
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	5 850	9 674	48 254	(618)	6 459	13 954	1 187
EXCÉDENT ACCUMULÉ AU DÉBUT DE L'EXERCICE	642 050	647 900	657 574	705 828	705 210	711 669	725 623
EXCÉDENT ACCUMULÉ À LA FIN DE L'EXERCICE	647 900	657 574	705 828	705 210	711 669	725 623	726 810

ÉTAT DE LA VARIATION DES ACTIFS FINANCIERS NETS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 À 2024

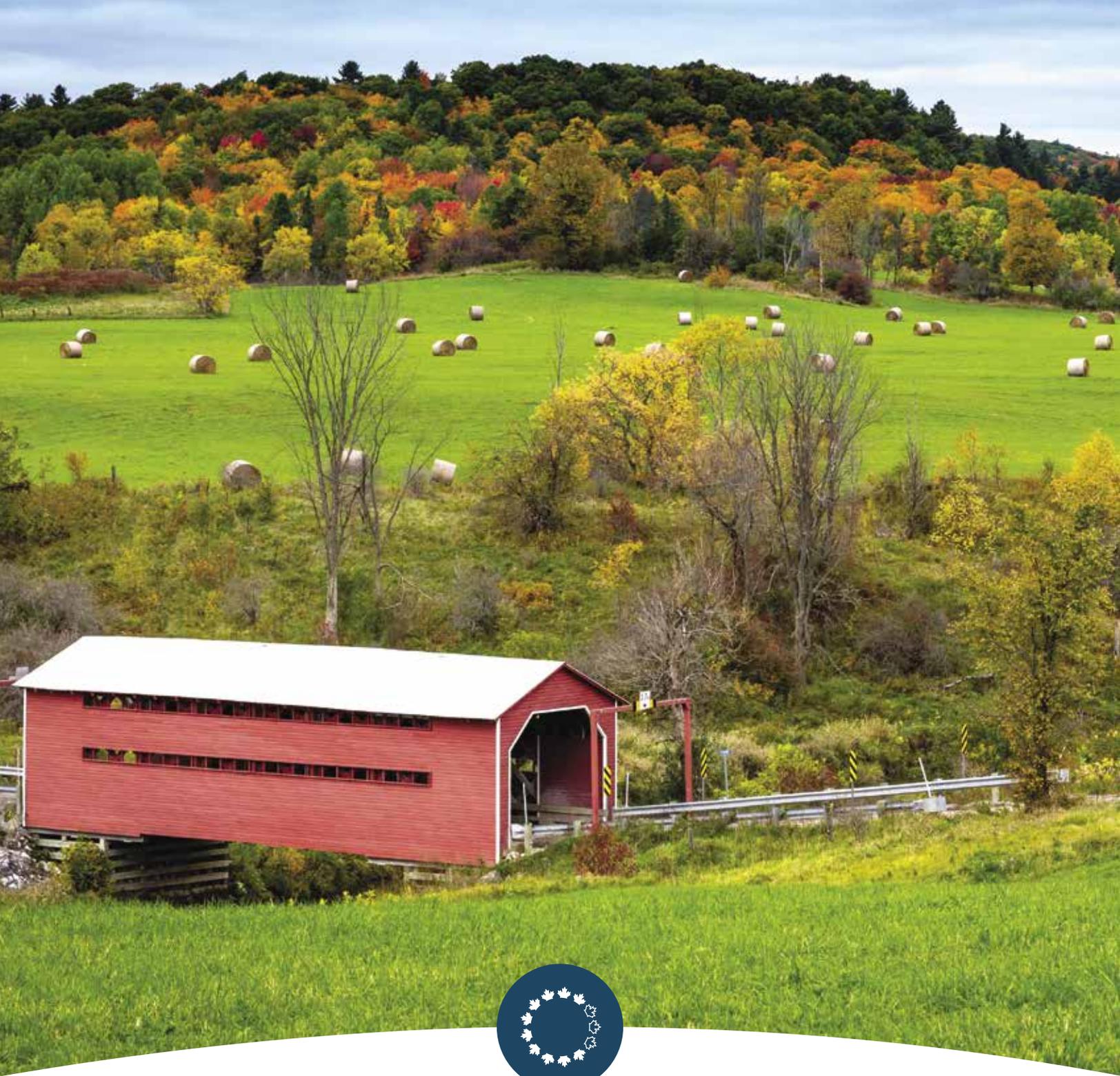
(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réel 2017-2018	Prévision 2018-2019	Budget 2019-2020	Projection 2020-2021	Projection 2021-2022	Projection 2022-2023	Projection 2023-2024
EXCÉDENT (DÉFICIT) DE L'EXERCICE	5 850	9 674	48 254	(618)	6 459	13 954	1 187
Acquisition et amélioration d'immobilisations corporelles	(35 337)	(48 222)	(73 898)	(30 289)	(31 454)	(39 520)	(27 150)
Amortissement des immobilisations corporelles	18 635	18 878	19 740	21 285	21 550	21 842	22 363
Gain sur la cession d'immobilisations corporelles	(2 907)	(231)	(8 812)	0	0	0	0
Perte sur la cession d'immobilisations corporelles	1 021	0	1 072	0	0	0	0
Perte non réalisée suite à une opération de cession-bail	1 006	0	0	0	0	0	0
Produits de la cession d'immobilisations corporelles	3 827	330	9 469	0	0	0	0
Réduction de valeur d'immobilisations corporelles	287	0	0	0	0	0	0
	(13 468)	(29 245)	(52 429)	(9 004)	(9 904)	(17 678)	(4 787)
Variation des frais payés d'avance	(1 101)	551	0	0	0	0	0
Variation des autres actifs non financiers	177	(173)	177	177	135	0	0
	(924)	378	177	177	135	0	0
AUGMENTATION (DIMINUTION) DES ACTIFS FINANCIERS NETS	(8 452)	(19 193)	(3 998)	(9 445)	(3 310)	(3 724)	(3 600)
ACTIFS (PASSIFS) FINANCIERS NETS AU DÉBUT DE L'EXERCICE	11 027	2 485	(16 708)	(20 706)	(30 151)	(33 461)	(37 185)
ACTIFS (PASSIFS) FINANCIERS NETS À LA FIN DE L'EXERCICE	2 485	(16 708)	(20 706)	(30 151)	(33 461)	(37 185)	(40 785)

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2018 À 2024

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Réel 2017-2018	Prévision 2018-2019	Budget 2019-2020	Projection 2020-2021	Projection 2021-2022	Projection 2022-2023	Projection 2023-2024
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'exploitation	(1 647)	(5 210)	(6 833)	(2 564)	4 744	12 421	(1 468)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités d'investissement en immobilisations	(9 615)	803	(66 645)	(8 341)	(9 071)	(17 137)	(3 117)
Flux de trésorerie provenant des (affectés aux) activités de placement	(14 468)	968	735	0	0	0	0
DIMINUTION DE LA TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(25 730)	(3 439)	(72 743)	(10 905)	(4 327)	(4 716)	(4 585)
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU DÉBUT DE L'EXERCICE	145 646	119 916	116 477	43 734	32 829	28 502	23 786
TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA FIN DE L'EXERCICE	119 916	116 477	43 734	32 829	28 502	23 786	19 201



ANNEXES

ANNEXE A : PROGRAMME PLURIANNUEL DES IMMOBILISATIONS
POUR LES EXERCICES SE TERMINANT LE 31 MARS 2019 À 2021

(EN MILLIERS DE DOLLARS)

	Prévision 2018-2019		Budget 2019-2020		Projection 2020-2021	
ROUTES ET PONTS						
Programme du boulevard de la Confédération	732		1 000		1 000	
Reconstruction du pont tournant Hog's Back	531		7 814		0	
Réfection de la chaussée, promenade du Lac Philippe	270		3 725		0	
Réfection de la route d'accès O'Brien Willson	100		1 223		0	
Reconstruction du pont de la sortie LeBreton de la promenade Sir-John-A.-Macdonald	444		9 960		0	
Réfection du pont du Portage	1 500		5 262		0	
Réfection du stationnement du pont Champlain	0		975		0	
Réfection, autres routes et ponts	2 002		809		350	
	<u>5 579</u>	15 %	<u>30 768</u>	38 %	<u>1 350</u>	4 %
PROPRIÉTÉS HISTORIQUES						
Programme des résidences officielles	4 871		7 531		4 489	
Réfection de propriétés, promenade Sussex	2 392		1 350		0	
Réfection de propriété, 25, rue George	1 700		0		0	
Réfection de propriété, 504, promenade Sir-George-Étienne-Cartier	743		6 683		0	
Réfection, autres propriétés historiques	1 901		550		0	
	<u>11 607</u>	31 %	<u>16 114</u>	20 %	<u>4 489</u>	15 %
PROPRIÉTÉS LOCATIVES						
Programme de réfection, propriétés locatives	3 814		2 650		2 355	
Réfection de propriétés, 30, rue Metcalfe et 100, rue Sparks	0		0		0	
Réfection de propriété, 50, promenade Sussex	1 583		0		0	
	<u>5 397</u>	15 %	<u>2 650</u>	3 %	<u>2 355</u>	8 %
MISE EN VALEUR DE PROPRIÉTÉS						
Réaménagement des plaines LeBreton	474	1 %	4 485	6 %	552	2 %
ACTIFS VERTS						
Réaménagement de la pointe Nepean	675		1 400		2 250	
Aménagement de site, ruines de l'usine de pâte à papier Bronson	119		1 500		1 500	
Aménagement de site, débarcadère Richmond	198		1 958		0	
Aménagement du parc riverain de la berge sud	97		898		3 300	
Réfection du sentier de l'île	25		1 067		0	
Érosion des berges, île Victoria	15		885		0	
Programme de réfection, parc de la Gatineau	320		880		1 210	
Programme de réfection des sentiers	1 608		350		1 050	
Autres projets et programmes, actifs verts	2 012		2 074		600	
	<u>5 069</u>	14 %	<u>11 112</u>	15 %	<u>9 910</u>	32 %
AUTRES						
Autres projets et programmes	6 661	18 %	9 139	12 %	8 155	26 %
ACQUISITION DE BIEN-FONDS						
	1 300	4 %	3 000	4 %	3 000	10 %
TOUS LES PROGRAMMES — ÉQUIPEMENT						
	735	2 %	1 555	2 %	910	3 %
	<u>36 822</u>	100 %	<u>78 823</u>	100 %	<u>30 721</u>	100 %

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

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 du Canada (SCT) relatifs aux dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements, conformément à leurs obligations légales. La CCN a adopté tous les aspects de la directive, comme l'exigeait le SCT.

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

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

	2017-2018 Réel	2018-2019 Prévision	2019-2020 Budget*
VOYAGE	255 455	238 000	240 400
ACCUEIL	108 256	86 000	86 900
FORMATION ET CONFÉRENCES	454 630	450 000	454 500

* Taux d'inflation estimé à 1 p. 100 pour la période de planification.

