

**2026** EXAMEN SPÉCIAL

---

# Rapport de la vérificatrice générale du Canada au conseil d'administration de la Commission de la capitale nationale



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

**RAPPORT DE  
L'AUDITEUR INDÉPENDANT**

### **Qu'est-ce qu'un examen spécial?**

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

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

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

This publication is also available in English.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par la vérificatrice générale du Canada, 2026.

N° de catalogue FA3-125/2026F-PDF

ISBN 978-0-660-98244-1

Photo de la page couverture : Eugene Mymrin/Gettyimages.ca

# Table des matières

Sommaire de l'audit	1
Introduction	1
<b>Contexte</b> .....	<b>1</b>
<b>Objet de l'audit</b> .....	<b>4</b>
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>5</b>
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b> .....	<b>5</b>
La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations s'imposaient dans certains secteurs.....	5
<b>Gestion des opérations</b> .....	<b>15</b>
La santé et la sécurité au travail comportaient un défaut grave, et des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'entretien des actifs, la gestion des projets d'immobilisations et la planification stratégique des ressources humaines.....	15
<b>Conclusion</b>	<b>28</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>29</b>
<b>Recommandations et réponses de la Société</b>	<b>34</b>
<b>Annexe — Descriptions textuelles des pièces</b>	<b>37</b>

# Sommaire de l'audit

Nous avons examiné la façon dont la Commission de la capitale nationale avait mis en œuvre ses méthodes de gestion organisationnelle et géré ses opérations pendant la période visée par l'audit. Lors de notre examen de la gestion des opérations, nous avons constaté un défaut grave dans les moyens et méthodes au chapitre de la santé et de la sécurité au travail. Nous avons aussi constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'entretien des actifs, la gestion des projets d'immobilisations et la planification stratégique des ressources humaines. En ce qui concerne les moyens et méthodes de gestion organisationnelle que nous avons examinés, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient dans l'établissement d'une orientation stratégique, la surveillance par le conseil d'administration, la mesure et le suivi du rendement ainsi que la communication des résultats à cet égard, le recensement et l'évaluation des risques et enfin l'atténuation des risques.

À l'exception du défaut grave et malgré les faiblesses notées, la Société avait mis en œuvre des moyens et des méthodes de manière à lui fournir l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie, et que ses opérations étaient menées avec efficacité.

## Introduction

### Contexte

---

#### Rôle et mandat

1. La Commission de la capitale nationale est une société d'État fédérale créée en 1959 en vertu de la Loi sur la capitale nationale pour contribuer à l'aménagement, à la conservation et à l'embellissement de la région de la capitale nationale, compte tenu de son importance nationale à titre de siège du gouvernement du Canada. La Société fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Transformation du gouvernement, des Travaux publics et de l'Approvisionnement.

---

Environnement  
commercial et  
opérationnel de  
la Société

2. Pour s'acquitter de son mandat, la Société a établi les trois orientations stratégiques suivantes dans son plan d'entreprise de 2024-2025 à 2028-2029 :

- Favoriser l'établissement d'une région de la capitale nationale inclusive et riche de sens ayant une importance nationale représentative de l'ensemble de la population canadienne, y compris les peuples autochtones.
- Veiller à ce que la région de la capitale nationale ait un cachet pittoresque et naturel en assurant la conservation et la mise en valeur des biens naturels, des paysages culturels et du patrimoine bâti dont la Commission de la capitale nationale assure l'intendance.
- Contribuer à l'évolution d'une région de la capitale nationale dynamique, connectée et durable, qui est une source d'inspiration pour les Canadiennes et les Canadiens, par l'aménagement, le développement et l'amélioration des actifs de la Commission de la capitale nationale.

3. La Société s'est également fixé des priorités stratégiques accompagnées d'indicateurs de rendement clés et de cibles pour appuyer les orientations stratégiques de son plan d'entreprise.

4. La Société possède et gère plus de 11 % des terrains (soit plus de 500 km<sup>2</sup>) ainsi que divers actifs dans la région de la capitale nationale. Elle a la garde d'un portefeuille vaste et diversifié d'actifs naturels et bâtis comprenant des biens dont elle est propriétaire ou locataire pour un usage résidentiel, agricole ou commercial ([voir la pièce 1](#)).

5. La Société assure aussi la gestion des six résidences officielles du Canada dans la région de la capitale nationale :

- Rideau Hall (résidence de la gouverneure générale du Canada)
- Le 24, promenade Sussex et la résidence du lac Mousseau (résidences du premier ministre du Canada)
- Stornoway (résidence du chef de l'opposition du Canada)
- La Ferme (résidence du président de la Chambre des communes)
- Le 7, Rideau Gate (résidence officielle des dignitaires étrangers du gouvernement du Canada)

## Pièce 1 — Éléments du portefeuille de la Commission de la capitale nationale



Domaine Mackenzie-King



Rideau Hall — Résidence officielle



Boulevard de la Confédération



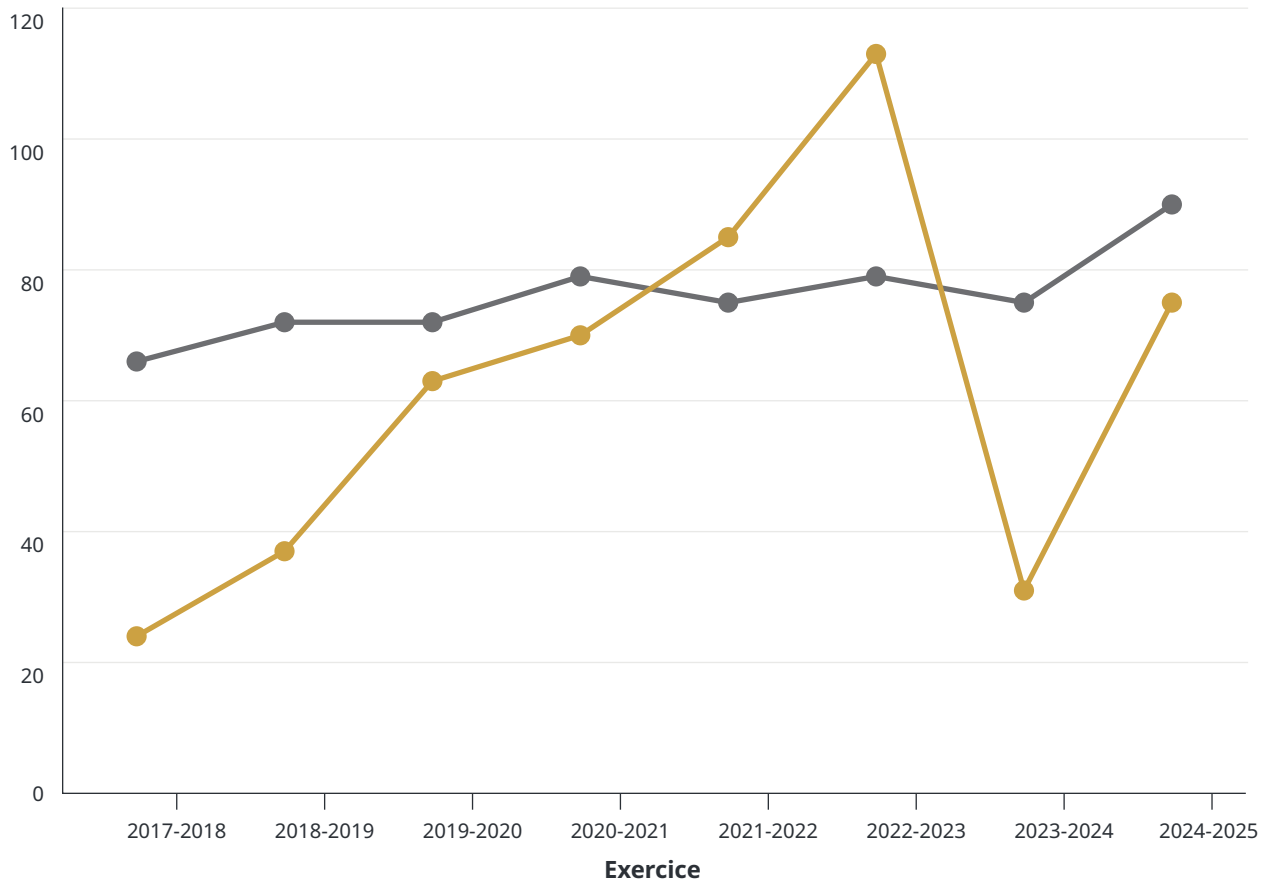
Patinoire du canal Rideau

Photos : Commission de la capitale nationale

6. Les crédits parlementaires constituent la principale source de financement de la Société. Depuis 2018, la Société reçoit des fonds supplémentaires pour les dépenses en immobilisations afin de traiter différentes priorités, notamment son déficit reporté lié à l'entretien des actifs. Au cours de l'exercice 2024-2025, la Société a reçu au total 164,3 millions de dollars en crédits parlementaires pour répondre à ses besoins en matière de dépenses de fonctionnement et d'investissements en immobilisations ([voir la pièce 2](#)).

## Pièce 2 — Crédits parlementaires reçus par la Société entre les exercices 2017-2018 et 2024-2025

### Crédits parlementaires (en millions de dollars)



—●—  
**Dépenses de fonctionnement**

—●—  
**Dépenses en immobilisations**

Source : D'après des données de la Commission de la capitale nationale

 [Lire la description textuelle de la pièce 2](#)

## Objet de l'audit

7. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Commission de la capitale nationale que nous avons sélectionnés aux fins de notre examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses

ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

8. De plus, aux termes de l'article 139 de la Loi sur la gestion des finances publiques, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis au paragraphe 138(3), il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous signalons des défauts graves lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses opérations sont menées avec efficacité.

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

- Méthodes de gestion organisationnelle
- Gestion des opérations

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

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

## Constatations, recommandations et réponses

### Méthodes de gestion organisationnelle

#### **La Société disposait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations s'imposaient dans certains secteurs**

---

##### Contexte

11. La Société est régie par un conseil d'administration qui compte 15 membres. Parmi ces membres figurent la présidente du conseil d'administration et le premier dirigeant, qui sont nommés par la **gouverneure en conseil**<sup>1</sup> pour exercer un mandat défini

---


<sup>1</sup> **Gouverneure en conseil** — La gouverneure générale, sur les recommandations du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.



par celle-ci. Les autres membres du conseil d'administration sont nommés par le ministre de la Transformation du gouvernement, des Travaux publics et de l'Approvisionnement, avec l'approbation de la gouverneure en conseil, pour des mandats d'au plus quatre ans. Le mandat des membres du conseil d'administration est renouvelable. Il n'y avait aucun poste vacant au sein du conseil d'administration à la fin de la période visée par notre examen.


## Gouvernance de la Société

12. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes de gouvernance efficaces, mais que des améliorations s'imposaient quant à l'établissement d'une orientation stratégique et à la surveillance par le conseil d'administration ([voir la pièce 3](#)).




### Pièce 3 — Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du conseil d'administration	Les membres du conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	<p>Le conseil d'administration avait déterminé les compétences et l'expertise dont il avait besoin pour être efficace et avait vérifié si ses membres possédaient les compétences et les connaissances nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.</p> <p>Le conseil d'administration avait communiqué avec le ministre responsable au sujet de la nomination de ses membres, du renouvellement de sa composition et des postes vacants.</p> <p>Les membres du conseil d'administration avaient eu l'occasion de participer à des séances d'orientation et avaient accès à des formations.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du conseil d'administration	Le conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	<p>Le conseil d'administration prenait des décisions indépendamment de la direction.</p> <p>Les membres du conseil remplissaient une déclaration annuelle sur les conflits d'intérêts. De plus, au début de chaque réunion du conseil, la présidente demandait aux membres de déclarer tout conflit d'intérêts. Les membres qui ont déclaré un conflit d'intérêts se sont récusés et se sont abstenus de participer à toute discussion sur les sujets visés.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le conseil d'administration avait collaboré activement avec la direction à l'établissement d'une orientation stratégique qui cadrait avec le mandat et la loi habilitante de la Société.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Même si le conseil d'administration a activement collaboré à l'établissement des objectifs annuels du premier dirigeant en fonction des priorités stratégiques de la Société, les indicateurs de rendement clés et les cibles du plan d'entreprise n'ont pas été inclus. Pour en savoir plus sur cette faiblesse et pour connaître la recommandation qui en découle, voir la section <a href="#">Faiblesses — Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard (objectifs annuels et évaluations)</a>.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le conseil d'administration	Le conseil d'administration avait rempli son rôle de surveillance de la Société.	<p>Les rôles et responsabilités du conseil d'administration et de ses comités étaient clairement définis.</p> <p>La fonction d'audit interne avait réalisé régulièrement des audits, et les résultats avaient été présentés au Comité d'audit. Le chef de l'audit interne avait régulièrement rencontré le Comité d'audit sans la présence de la direction. Cette pratique aidait le conseil d'administration à exercer ses responsabilités en matière de surveillance et de contrôle.</p> <p>Le conseil d'administration avait réalisé une évaluation annuelle du rendement du premier dirigeant.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Le conseil d'administration avait reçu de l'information en temps opportun sur les résultats financiers, le rendement, la gestion des risques, l'état des activités principales et les grandes décisions stratégiques. Toutefois, nous avons constaté que le conseil d'administration n'avait pas obtenu de renseignements complets ou exacts pour exercer correctement son rôle de surveillance en lien avec le recensement des risques et avec la santé et la sécurité au travail. Pour en savoir plus sur cette faiblesse et pour connaître les recommandations qui en découlent, voir <a href="#">les sections Faiblesse — Recensement et évaluation des risques et Défaut grave — Santé et sécurité au travail</a>.</p>	



Légende — Évaluation en fonction des critères établis


-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

Planification stratégique et opérationnelle




13. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes efficaces pour assurer la planification stratégique et opérationnelle, mais que des améliorations devaient être apportées aux processus de mesure et de surveillance du rendement et de communication des résultats à cet égard ([voir la pièce 4](#)).

Pièce 4 — Planification stratégique et opérationnelle : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique	La Société a établi des plans stratégiques et opérationnels et des objectifs stratégiques et opérationnels qui cadraient avec son mandat.	<p>La Société avait mis en place des processus systématiques de planification stratégique et opérationnelle, qui comprenaient l'analyse de ses forces, de ses faiblesses et des occasions à saisir ainsi que des principaux risques et des principales menaces.</p> <p>La Société avait établi une orientation stratégique qui cadrait avec le mandat prévu dans sa loi habilitante.</p> <p>La Société avait établi son plan d'entreprise en tenant compte de ses environnements interne et externe.</p>	
Mise en œuvre des plans opérationnels	La Société a mis en œuvre ses plans opérationnels afin d'obtenir les résultats escomptés.	<p>Les plans opérationnels tenaient compte des risques d'entreprise et désignaient des personnes responsables de la mise en œuvre et de la surveillance des priorités organisationnelles.</p> <p>Les plans opérationnels cadraient avec les objectifs stratégiques de la Société et les indicateurs de rendement.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard</p>	<p>La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels, a surveillé les progrès par rapport à ces indicateurs et a communiqué les résultats à cet égard.</p>	<p>Les objectifs stratégiques et opérationnels, de même que les indicateurs de rendement et les cibles du plan d'entreprise, étaient indiqués dans les divers plans opérationnels afin d'évaluer les progrès accomplis.</p> <p>La Société avait présenté des rapports sur les résultats en matière de rendement tous les trimestres à la haute direction et au conseil d'administration.</p> <p>La Société avait publié son rapport annuel de l'exercice 2023-2024 et tenu son assemblée publique annuelle en mars 2025.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>Certains indicateurs de rendement clés et certaines cibles de la Société étaient vagues, ou il manquait des cibles claires, des échéances et des résultats mesurables.</p> <p>Les objectifs annuels du premier dirigeant fixés par le conseil d'administration n'incluaient pas les indicateurs de rendement clés ni les cibles du plan d'entreprise.</p> <p>De plus, les objectifs annuels fixés pour les vice-présidentes et les vice-présidents n'incluaient ni les priorités stratégiques ni les indicateurs de rendement clés et les cibles du plan d'entreprise, et ne présentaient souvent aucun indicateur mesurable.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

14. **Faiblesse — Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard (indicateurs et cibles)** — Nous avons constaté que certains des indicateurs de rendement clés et des cibles à l'appui des objectifs stratégiques de la Société n'étaient pas spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (principe SMART). Par exemple, pour la gestion des actifs, la Société avait établi les cibles suivantes dans son plan d'entreprise afin d'évaluer l'indicateur lié à l'état des actifs :

- L'état des actifs doit refléter les crédits parlementaires.
- À long terme, les actifs doivent être en bon état.

Ces cibles n'étaient pas assez précises pour guider les efforts visant à réaliser l'objectif. En effet, bien que l'objectif à long terme vise à ce que 100 % des actifs soient en bon état, aucune cible intermédiaire n'avait été établie et aucune échéance n'avait été fixée pour l'atteinte de l'objectif. Sans échéances claires et sans cibles mesurables, la haute direction et le conseil d'administration peuvent difficilement déterminer si la Société obtient les résultats escomptés.

15. **Recommandation** — La Société devrait établir, pour ses objectifs stratégiques et opérationnels, des indicateurs de rendement et des cibles spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (principe SMART) et devrait surveiller les progrès et en rendre compte au conseil d'administration.

**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La direction s'engage à revoir le cadre actuel de mesure du rendement afin de déterminer les lacunes dans les indicateurs de rendement clés et les cibles actuels, sur la base des principes SMART, et d'évaluer leur pertinence par rapport aux objectifs opérationnels et d'entreprise. Les modifications apportées au cadre de mesure du rendement devraient être terminées d'ici le quatrième trimestre de l'exercice 2026-2027. La Société continuera de rendre compte régulièrement de ses progrès au conseil d'administration.

16. **Faiblesses — Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard (objectifs annuels et évaluations)** — Le conseil d'administration s'employait activement à définir les objectifs annuels du premier dirigeant d'après les priorités stratégiques de la Société. Cependant, nous avons constaté que les indicateurs de rendement clés et les cibles du plan d'entreprise n'étaient pas inclus, contrairement à ce que prévoit le Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État du gouvernement du Canada.

17. En outre, selon les conditions d'emploi du groupe de la direction de la Société, l'évaluation des vice-présidentes et des vice-présidents devrait se faire en fonction des objectifs organisationnels. Même si les objectifs de rendement annuels et les évaluations annuelles de rendement comprenaient des objectifs personnels et des valeurs organisationnelles, nous avons constaté qu'ils n'incluaient pas les priorités stratégiques ni les indicateurs de rendement clés et les cibles du plan d'entreprise.

18. Par exemple, les indicateurs de rendement clés et les cibles suivantes ne figuraient pas dans les objectifs annuels du premier dirigeant, des vice-présidentes et des vice-présidents :

- Tous les actifs de la Société devraient être en bon état à long terme.

- 80 % des projets d'immobilisations devraient être achevés dans les délais prévus et selon le budget établi.

19. Cette faiblesse est importante parce qu'en l'absence d'indicateurs de rendement clés et de cibles dans les objectifs annuels et les évaluations de rendement de la haute direction, il est difficile pour la Société et le conseil d'administration de démontrer que la haute direction a effectivement respecté l'ensemble des priorités et des objectifs de l'organisation.

20. De plus, même si les objectifs annuels de rendement à l'échelon de la vice-présidence comprenaient des objectifs personnels et des valeurs organisationnelles, nous avons constaté que la plupart des indicateurs de rendement connexes n'étaient pas mesurables. Il était donc difficile de démontrer que les objectifs avaient été atteints au moment de documenter les évaluations de rendement.



21. **Recommandation** — La Société devrait établir les objectifs annuels du premier dirigeant, des vice-présidentes et des vice-présidents en fonction des priorités stratégiques de la Société ainsi que des indicateurs de rendement et des cibles mesurables d'après les exigences du Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État du gouvernement du Canada et les conditions d'emploi du groupe de la direction de la Société.


**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Les ententes de gestion du rendement du premier dirigeant, des vice-présidentes et des vice-présidents seront ajustées pour le cycle de rendement de l'exercice 2026-2027 afin de refléter plus explicitement les priorités stratégiques, les indicateurs de rendement clés et les cibles de la Société. Dans le cadre du processus d'évaluation annuelle du premier dirigeant, le conseil d'administration recevra des directives plus précises décrivant les principes et les procédures régissant la gestion du rendement du premier dirigeant.

## Gestion des risques organisationnels




22. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour le suivi des risques et la communication des résultats à cet égard. Toutefois, des améliorations étaient nécessaires en ce qui concerne le recensement, l'évaluation et l'atténuation des risques ([voir la pièce 5](#)).

### Pièce 5 — Gestion des risques organisationnels : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Société avait recensé ses risques organisationnels et opérationnels, puis les avait évalués en fonction de leur probabilité d'occurrence et de leur incidence possible, et avait présenté l'évaluation au conseil d'administration chaque trimestre.</p> <p>La Société avait une politique de gestion des risques d'entreprise qui définissait les principes de gestion des risques, les rôles et les responsabilités en la matière, l'appétit pour le risque et les activités de gestion des risques pour la direction ainsi que pour le conseil d'administration et ses comités.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'avait pas mené d'évaluation pour déterminer si elle se conformait à l'ensemble des lois et des règlements pertinents.</p>	
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p>La Société disposait d'un énoncé sur l'appétit pour le risque pour ses principales catégories de risque; cet énoncé établissait la tolérance au risque (seuils et limites de risque) et donnait des directives quant à l'élaboration de stratégies d'atténuation.</p> <p>La Société avait élaboré des plans d'action d'atténuation des risques et désigné des responsables de ses risques d'entreprise.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'avait pas évalué ni documenté l'efficacité de ses mesures d'atténuation des risques ni le risque résiduel connexe.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Suivi des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a fait le suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué l'information à cet égard.	<p>La Société avait, chaque trimestre, transmis au conseil d'administration de l'information sur ses risques et sur les mesures d'atténuation des risques.</p> <p>Les rapports contenaient des renseignements détaillés sur les principaux risques. Ils dressaient la liste des risques (notamment les risques opérationnels) et évaluaient ceux-ci par rapport aux seuils d'appétit pour le risque et aux limites approuvés.</p> <p>La Société révisait périodiquement son registre des risques pour déterminer les changements à apporter aux évaluations des risques et aux mesures d'atténuation.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

**23. Faiblesse — Recensement et évaluation des risques —**

Nous avons constaté que la Société ne menait pas d'évaluation pour démontrer qu'elle respectait l'ensemble des lois et des règlements pertinents qui s'appliquent à elle, et qu'elle n'avait pas non plus remis de rapport au conseil d'administration à cet égard. Cette faiblesse est importante parce qu'en l'absence d'évaluation de la conformité à la législation, il est difficile de démontrer que l'on a examiné tous les risques possibles sur le plan juridique, financier et de la réputation. De plus, le manque d'information exhaustive sur la conformité à la législation empêche le conseil d'administration de s'acquitter de ses responsabilités de surveillance.

**24. Recommandation —** La Société devrait mener une évaluation de la conformité portant sur l'ensemble des lois et des règlements pertinents et désigner les personnes ou les secteurs de la Société qui sont responsables de surveiller la conformité. Le résultat de cette évaluation devrait être documenté, revu régulièrement et présenté au conseil d'administration.

**Réponse de la Société —** Recommandation acceptée. La Société procédera à une évaluation complète de la conformité qui devra être présentée au conseil d'administration d'ici le quatrième trimestre de l'exercice 2026-2027. À l'avenir, l'évaluation sera examinée et présentée au conseil d'administration au moins une fois par an.

25. **Faiblesse — Atténuation des risques** — Nous avons constaté que ni l'efficacité des mesures d'atténuation définies ni le risque résiduel connexe n'avaient été évalués ou documentés par la Société pour démontrer que le risque était réduit à un niveau acceptable, comme l'exige sa politique de gestion des risques. Il est donc difficile pour la Société de démontrer que les risques sont gérés conformément à sa politique de gestion des risques, ce qui pourrait faire en sorte que les risques ne soient pas réduits à un niveau acceptable.

26. **Recommandation** — La Société devrait évaluer et documenter l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques et déterminer le risque résiduel connexe.

**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La direction adaptera l'outil de suivi des mesures d'atténuation afin d'inclure l'évaluation de l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques et documentera les risques résiduels associés d'ici le deuxième trimestre de l'exercice 2026-2027.

## Gestion des opérations

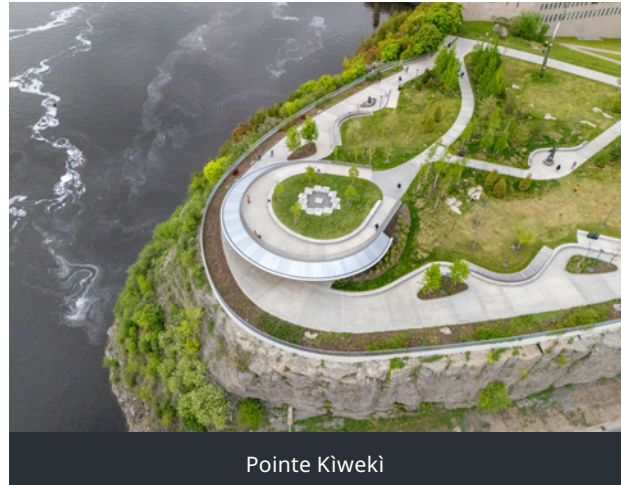
### **La santé et la sécurité au travail comportaient un défaut grave, et des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'entretien des actifs, la gestion des projets d'immobilisations et la planification stratégique des ressources humaines**

---

#### Contexte

27. Dans le cadre de son mandat et de ses activités, la Société doit entretenir ses terrains, ses bâtiments et ses infrastructures afin d'en assurer l'accessibilité, la sécurité des opérations, le potentiel locatif et le développement durable, le cas échéant. La Société emploie un grand nombre de spécialistes, y compris des biologistes, des architectes-paysagistes, des gestionnaires du patrimoine et des agentes et agents de conservation. La Société gère également de nombreux projets d'immobilisations importants, notamment des projets de conception, de restauration et de construction, ainsi que d'autres projets de réaménagement ([voir la pièce 6](#)).

## Pièce 6 — Projets récents d'immobilisations et d'entretien réalisés par la Commission de la capitale nationale



Photos : Commission de la capitale nationale

28. Depuis le dernier examen spécial, en 2017, la Société a mis en œuvre un cadre d'investissement conçu pour fournir de l'information et orienter la prise de décisions, dont l'établissement de l'ordre de priorité des investissements lors de la mise au point du plan de dépenses en immobilisations à long terme. Ce cadre d'investissement met l'accent sur les cinq priorités continues suivantes :

- Mettre à jour la valeur de remplacement actuelle des actifs
- Recueillir davantage d'information au moyen d'inspections de l'état des actifs
- Mettre à jour le déficit reporté lié à l'entretien des actifs
- Mettre au point un cadre de planification du portefeuille afin de planifier les besoins futurs en matière d'entretien des actifs
- Moderniser le système de gestion des actifs

29. Entre 2018 et 2022, la Société a demandé un financement supplémentaire de 561 millions de dollars pour répondre à différentes priorités, dont son déficit reporté lié à l'entretien des actifs. À la fin de l'exercice 2024-2025, la Société avait reçu environ 270 millions de dollars du financement supplémentaire demandé.

30. La Société est également responsable de la planification à long terme, des travaux d'immobilisations et de l'entretien continu des six résidences officielles. En 2022, la Société a fermé la résidence officielle du premier ministre du Canada au 24, promenade Sussex, pour des raisons de santé et de sécurité et pour protéger ce bien patrimonial classé. Les travaux nécessaires ont été effectués afin de préserver l'intégrité de l'édifice ([voir la pièce 7](#)). La Société a présenté au gouvernement diverses options concernant la future résidence officielle du premier ministre du Canada; elle attend la décision du gouvernement.

#### Pièce 7 — 24, promenade Sussex après les travaux d'entretien



Intérieur du 24, promenade Sussex, après les travaux d'entretien  
Photos : Commission de la capitale nationale

31. Le portefeuille des propriétés locatives de la Société compte près de 600 propriétés (agricoles, résidentielles et commerciales) dans le secteur urbain, la Ceinture de verdure de la capitale nationale et le parc de la Gatineau. Ce portefeuille est de


composition variée et est géographiquement dispersé. Au cours de l'exercice 2024-2025, la Société a généré des revenus de 21,8 millions de dollars avec ses activités de location.



Gestion des immobilisations

32. **Constatations** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et méthodes efficaces de gestion du portefeuille des propriétés locatives. Toutefois, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne l'entretien des actifs et la gestion des projets d'immobilisations ([voir la pièce 8](#)).




Pièce 8 — Gestion des immobilisations : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Entretien des actifs	La Société a établi et mis en œuvre un programme d'entretien préventif fondé sur des évaluations régulières de l'état physique de ses actifs et permettant d'établir les priorités pour la réalisation des travaux nécessaires. Le programme a permis d'attribuer les ressources humaines, matérielles et financières en temps opportun, en tenant compte des ressources disponibles et des événements climatiques récents.	<p>La Société avait désigné la gestion des actifs et les changements climatiques comme faisant partie des principaux risques auxquels elle était exposée.</p> <p>La Société avait mis en œuvre un cadre d'investissement et avait établi un processus d'établissement des priorités pour l'entretien des actifs en fonction de divers facteurs, dont l'état des actifs et le respect du mandat de la Société.</p> <p>La Société avait désigné ses actifs stratégiques et avait signalé leur état au conseil d'administration chaque trimestre.</p> <p>La Société avait préparé un plan de dépenses en immobilisations à long terme pour ses actifs stratégiques, y compris les résidences officielles (sauf pour le 24, promenade Sussex, tel qu'il est expliqué au <a href="#">paragraphe 30</a>), en se fondant sur le financement gouvernemental supplémentaire approuvé en 2022.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
		<p><b>Faiblesses</b></p> <p>L'indicateur de rendement et la cible pour la gestion des actifs consistent à ce que la totalité des actifs soient en bon état à long terme. Nous avons constaté que, selon les évaluations, 42 % des actifs stratégiques de la Société étaient en bon état. Toutefois, sauf dans le cas des résidences officielles, le plan de dépenses en immobilisations à long terme n'indiquait pas à quel moment la Société prévoyait atteindre son objectif à long terme que tous les actifs soient en bon état.</p> <p>Nous avons également constaté qu'il était difficile d'évaluer l'indicateur de rendement et d'atteindre la cible en ce qui concerne la gestion des actifs, puisqu'il n'existait pas de cible intermédiaire à atteindre dans un délai donné.</p> <p>De plus, nous avons constaté que 18 % des inspections de l'état des actifs stratégiques n'avaient pas eu lieu comme prévu et que la base de données utilisée pour surveiller l'état des actifs était inexacte dans 22 % des cas.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion des projets d'immobilisations	Le cadre de gestion des projets d'immobilisations a permis à la Société de définir les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les obligations de rendre compte afin de planifier et de gérer les projets d'immobilisations approuvés. Le but était de s'assurer que les objectifs liés à l'étendue, au coût, à l'échéancier et à la qualité étaient atteints et que les risques étaient recensés et atténués de façon à réduire les menaces à l'atteinte des objectifs du projet, y compris ceux liés à l'environnement.	<p>La Société avait établi des politiques et un processus pour la gestion des projets d'immobilisations, comprenant des formulaires standard et des modèles, afin de favoriser la cohérence de la planification et de la réalisation des projets d'immobilisations.</p> <p>Les projets d'immobilisations achevés et en cours avaient été approuvés au moyen du processus d'établissement des priorités établi pour le plan d'immobilisations pluriannuel (voir la section <a href="#">Entretien des actifs</a>) et avaient été inclus dans le plan d'entreprise.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>Nous avons constaté que, pour les deux dernières années, la Société n'avait pas atteint son objectif selon lequel 80 % des projets doivent être achevés dans les délais prévus et en respectant le budget établi.</p> <p>Nous avons constaté que, dans environ 20 % des projets d'immobilisations, le processus de documentation de la Société pour la gestion des projets d'immobilisations n'avait pas été respecté.</p>	
Gestion du portefeuille des propriétés locatives	La Société disposait de moyens et méthodes efficaces pour optimiser le portefeuille des propriétés locatives.	La Société disposait de processus pour optimiser les possibilités de location et pour assurer la surveillance de son portefeuille de propriétés locatives.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

33. **Faiblesses — Entretien des actifs** — La Société surveille l'état d'environ 1 600 actifs stratégiques au moyen de son programme d'inspection des actifs, qui permet d'établir la priorité des investissements dans ses actifs. L'indicateur de rendement et la cible pour la gestion des actifs consistent à ce que la totalité des actifs soient en bon état à long terme. Nous avons constaté qu'à la fin de l'exercice 2024-2025, 42 % de ses actifs stratégiques étaient en bon état ([voir la pièce 9](#)).

Pièce 9 — Au 31 mars 2025, 42 % des actifs stratégiques de la Société étaient en bon état



<sup>1</sup> L'état d'un actif stratégique est déterminé en divisant le coût de la réparation de l'actif par le coût du remplacement de l'actif. Le pourcentage obtenu correspond à l'une des quatre catégories suivantes : « Bon », de 0 à 5 %; « Acceptable », de 6 à 10 %; « Mauvais », de 11 à 30 %; « Critique », 31 % ou plus.

Source : D'après des données de la Commission de la capitale nationale



[Lire la description textuelle de la pièce 9](#)

34. Même si seulement 42 % des actifs stratégiques étaient en bon état, nous avons reconnu que la Société n'avait reçu que 48 % (270 millions de dollars sur 561 millions de dollars) du financement demandé jusqu'à présent ([voir le paragraphe 29](#)). Sauf dans le cas des résidences officielles, le plan de dépenses en immobilisations à long terme de la Société pour les actifs stratégiques restants n'indiquait pas à quel moment la Société prévoyait atteindre son objectif à long terme que tous les actifs soient en bon état.

35. Comme mentionné dans la section [Faiblesse — Mesure et surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard \(indicateurs et cibles\)](#), nous avons également constaté qu'il était difficile d'évaluer l'indicateur de rendement et d'atteindre la cible en ce qui concerne la gestion des actifs, puisqu'il n'existait pas de cible intermédiaire à atteindre dans un délai donné.

36. Même si la Société disposait d'un processus pour planifier et effectuer des inspections régulières de l'état physique de ses 1 600 actifs stratégiques, nous avons constaté que 18 % de l'échantillon testé n'avait pas été inspecté dans les délais prévus. Par exemple, alors que certains actifs auraient dû être inspectés tous les trois ans, nous avons constaté que 10 % de ces actifs stratégiques testés n'avaient pas été inspectés depuis au moins cinq ans.

37. Nous avons également vérifié l'exactitude de l'information contenue dans la base de données de 1 600 actifs stratégiques utilisée par la Société pour surveiller l'indicateur de rendement de la gestion des actifs. Nous avons constaté que l'état des actifs dans la base de données ne correspondait pas aux rapports d'inspection, ou qu'il n'y avait pas de rapports d'inspection pour 22 % de l'échantillon d'actifs stratégiques testés.

38. Ces faiblesses sont importantes parce que sans données exactes sur l'état des actifs et faute de savoir quand la Société prévoit atteindre son objectif à long terme que tous les actifs soient en bon état, la capacité de la Société de surveiller ses actifs stratégiques est limitée.

39. **Recommandation** — La Société devrait :

- améliorer la surveillance de l'état de ses actifs stratégiques en élaborant un indicateur de rendement et une cible mesurables, ainsi que des cibles intermédiaires, afin de préciser quand la Société prévoit atteindre son objectif à long terme que tous les actifs soient en bon état;
- mettre en place des contrôles pour s'assurer que les inspections ont lieu dans les délais prévus et que la base de données de l'état des actifs est mise à jour correctement et en temps opportun.

**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La direction élaborera un indicateur de rendement mesurable et une cible assortie de cibles intermédiaires dans le cadre de sa réponse à la recommandation formulée au paragraphe 15 relative à son cadre de mesure du rendement d'ici le quatrième trimestre de l'exercice 2026-2027.

La direction examinera son programme d'inspections et mettra en place des contrôles pour s'assurer que les inspections sont effectuées comme prévu et que l'information sur l'état des actifs est mise à jour en temps opportun dans le système de gestion des actifs de la Société. Cette mesure sera terminée d'ici le deuxième trimestre de l'exercice 2026-2027.

**40. Faiblesses — Gestion des projets d'immobilisations** —

Le rendement des projets importants de la Société (ceux dont la valeur dépasse 5 millions de dollars) est évalué en fonction de trois indicateurs clés : le respect des délais prévus, du budget et de l'étendue. Nous avons constaté que pour les deux dernières années, la Société n'avait pas atteint son objectif selon lequel 80 % des projets doivent être achevés dans les délais prévus et en respectant le budget établi. Par exemple, pour l'exercice 2024-2025, seulement 33 % des projets importants (soit 4 sur 12) avaient été réalisés dans les délais prévus, et 67 % (8 sur 12) avaient été exécutés en respectant le budget établi.

41. Bien que la Société ait défini des stratégies d'atténuation pour lutter contre les effets d'une forte inflation persistante et d'autres facteurs importants qui font grimper les coûts des projets et aggravent les retards dans l'exécution des travaux, ces stratégies n'étaient pas encore entièrement mises en œuvre au moment de l'examen.

42. De plus, parmi quelque 150 projets en cours ou récemment achevés de toutes valeurs pécuniaires confondues, nous avons examiné un échantillon afin de vérifier que les projets respectaient le processus de gestion de projets de la Société. Nous avons constaté que, dans environ 20 % des projets de l'échantillon, le processus de documentation de la Société n'était pas respecté. Par exemple, certains plans de projets d'immobilisations ou documents d'approbations de financement n'avaient pas été préparés ou versés au dossier en temps opportun.

43. Ces faiblesses sont importantes parce que, si elle ne met pas entièrement en œuvre des stratégies d'atténuation pour lutter contre la hausse des coûts et les retards dans l'exécution des travaux pour les projets d'immobilisations, la Société est susceptible de continuer à subir des retards et des dépassements

de budget. De plus, les lacunes dans la documentation des projets d'immobilisations nuisent à la transparence, à la reddition de comptes et à la surveillance des dépenses en immobilisations.

44. **Recommandation** — La Société devrait :

- mettre en place ses stratégies d'atténuation quant à la tendance à la hausse à long terme de dépassement des coûts et des délais des projets d'immobilisations, et s'assurer que ces stratégies ont l'effet recherché;
- améliorer les contrôles et le suivi de la documentation pour s'assurer qu'ils respectent le processus de gestion des projets d'immobilisations de la Société.

**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La direction examinera et harmonisera davantage ses indicateurs de rendement en matière de gestion de projets (c'est-à-dire le respect des délais, du budget et de l'étendue) avec les pratiques exemplaires de l'industrie afin de tenir compte des répercussions de l'inflation élevée persistante et d'autres facteurs importants qui font augmenter les coûts et les dépassements d'échéances des projets. En conséquence, la direction mettra en œuvre des stratégies améliorées d'atténuation des dépassements de coûts et d'échéances des projets en tirant parti des normes et des outils de l'industrie d'ici le quatrième trimestre de l'exercice 2026-2027.



La direction améliorera également ses processus actuels de gestion des projets d'immobilisations afin d'en assurer la conformité et de faciliter le suivi d'ici le troisième trimestre de l'exercice 2026-2027.


---

Gestion des  
ressources humaines




45. **Constatations** — Nous avons constaté que la santé et la sécurité au travail comportaient un défaut grave et que des améliorations étaient requises en matière de planification stratégique des ressources humaines. Nous avons par ailleurs constaté que la Société disposait de bons moyens et méthodes de recrutement et de maintien en poste ([voir la pièce 10](#)).

Pièce 10 — Gestion des ressources humaines : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique des ressources humaines	La Société a procédé à une planification stratégique des ressources humaines pour s'assurer qu'elle disposait du personnel adéquat, au bon endroit et au bon moment, afin d'atteindre ses objectifs opérationnels immédiats et futurs.	<p>La Société disposait d'une politique sur le processus de planification stratégique et d'ensemble, qui comprenait la planification des ressources humaines.</p> <p>Afin de préparer son plan d'entreprise, la Société avait déterminé le nombre d'employées et d'employés nécessaires pour remplir son mandat.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>La Société ne disposait pas de descriptions de postes à jour et n'avait pas défini les postes essentiels pour la plupart de ses directions générales.</p> <p>Nous avons également constaté que la Société avait effectué peu de planification de la relève.</p>	
Santé et sécurité au travail	L'organisation offrait un lieu de travail sain et sécuritaire à tout son personnel.	<p>La Société avait des politiques et des procédures adéquates et à jour en matière de santé et de sécurité au travail.</p> <p><b>Défaut grave</b></p> <p>La Société n'avait pas évalué ni révisé son programme de prévention des risques conformément au Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail.</p> <p>Le rapport annuel sur la santé et la sécurité présenté au conseil d'administration ne faisait pas état de cette non-conformité.</p>	

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recrutement et maintien en poste	La Société a recruté et maintenu en poste les personnes possédant les compétences et les connaissances dont elle avait besoin pour atteindre ses objectifs opérationnels, tout en tenant compte de la diversité et de l'inclusion au travail.	<p>En matière de dotation, la Société disposait d'une politique, d'une directive, de procédures et de guides qui l'ont aidée à recruter et à maintenir en poste les personnes possédant les compétences et les connaissances dont elle avait besoin pour atteindre ses objectifs opérationnels.</p> <p>Pour le recrutement et le maintien en poste, la Société avait mis en œuvre des mesures concernant la diversité, l'équité et l'inclusion.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

46. **Faiblesses — Planification stratégique des ressources humaines** — Nous avons constaté que la plupart des descriptions de postes des quelque 600 membres du personnel de la Société n'étaient pas à jour, étant donné qu'elles ne correspondaient pas aux responsabilités actuelles se rattachant aux postes.

47. La Société compte neuf directions générales au total. Nous avons constaté qu'elle n'avait pas désigné ses postes essentiels dans trois des quatre directions générales de notre échantillon. Nous avons également constaté que la Société avait préparé un plan de relève seulement pour les cadres intermédiaires et qu'il n'existait aucun plan de relève pour les cadres supérieurs ni pour les postes essentiels.

48. Ces faiblesses sont importantes parce qu'il est indispensable d'avoir des descriptions de poste à jour pour définir clairement les rôles, les responsabilités et les attentes en matière de rendement, ce qui favorise l'efficacité de la planification de la main-d'œuvre, du recrutement et de la reddition de comptes. De plus, les départs inattendus ou les départs à la retraite peuvent perturber les activités et entraîner une perte des connaissances et un manque

de leadership lorsque les postes essentiels ne sont pas définis et qu'il n'existe pas de plans de relève complets, notamment pour les cadres supérieurs.

49. **Recommandation** — La Société devrait revoir son processus de planification des ressources humaines afin de tenir compte de tous les éléments importants, comme la désignation des postes essentiels, la mise à jour des descriptions de postes et la création d'un plan de relève à l'échelle de l'organisation.

**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La direction finalisera la révision des descriptions de poste, déjà en cours, d'ici la fin du quatrième trimestre de 2026-2027. Elle élargira également son plan de relève actuel en identifiant les postes essentiels à tous les niveaux d'ici la fin du quatrième trimestre de 2026-2027.

50. **Défaut grave — Santé et sécurité au travail** — En janvier 2025, la fonction d'audit interne a présenté au conseil d'administration les résultats d'un audit de la sécurité matérielle de la Société, lors duquel des faiblesses ont été relevées concernant la santé et la sécurité au travail ainsi que le plan d'action de la direction. Nous avons assuré un suivi quant à ces constatations et avons rendu compte ci-après de celles qui étaient toujours en suspens au moment de notre examen.

51. Selon le Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, les employeurs doivent mettre au point un programme de prévention des risques comprenant une méthode de recensement et d'évaluation des risques. L'efficacité du programme doit être évaluée et, au besoin, revue tous les trois ans. Nous avons constaté que la dernière évaluation du programme de la Société remontait à 2010 (à 2018 dans le cas des agentes et agents de conservation) et qu'il était nécessaire de revoir le programme en procédant à un examen approfondi et à une mise à jour des évaluations des dangers et des risques et en déterminant les mesures d'atténuation nécessaires.

52. Bien que le conseil d'administration ait été informé de cette non-conformité dans le rapport d'audit interne sur la sécurité matérielle, nous avons constaté que cette non-conformité ne figurait pas dans le rapport annuel sur la santé et la sécurité préparé pour le conseil d'administration.

53. Ce défaut grave est important parce que la non-conformité au règlement fédéral sur la santé et la sécurité au travail met à risque la Société et son personnel, surtout compte tenu de la nature et de la grande variété des travaux effectués par son personnel. De plus, le fait de ne pas signaler au conseil d'administration les problèmes connus entrave son rôle de surveillance.

54. **Recommandation** — Pour assurer le respect du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, la Société devrait renforcer ses contrôles en prenant les mesures suivantes :

- réviser les programmes de prévention des risques, en procédant à un examen approfondi et à une mise à jour des évaluations des dangers et des risques et en déterminant les mesures d'atténuation nécessaires;
- améliorer le processus de signalement pour faire en sorte que tous les cas de non-conformité figurent dans le rapport annuel sur la santé et la sécurité préparé pour le conseil d'administration.

**Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. La direction a déjà commencé à remédier à cette lacune et prévoit de réaliser des progrès significatifs d'ici la fin de l'exercice 2025-2026 et en 2026-2027 en mettant à jour l'évaluation des risques accompagnée des mesures d'atténuation nécessaires, en révisant le programme de prévention des risques et en mettant en œuvre des mesures de contrôles renforcées, le tout devant être achevé d'ici la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2027-2028.

La direction améliorera également son processus de production de rapports et inclura tous les cas de non-conformité dans son rapport annuel sur la santé et la sécurité. Le prochain rapport devrait être présenté au conseil d'administration au cours du premier trimestre de l'exercice 2026-2027 pour le rapport annuel 2025-2026.

## Conclusion

55. À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et méthodes de la Société en ce qui a trait à la santé et à la sécurité au travail comportaient un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. À l'exception de ce défaut grave, nous avons conclu que la Commission de la capitale nationale avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes du paragraphe 138(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

## À propos de l'audit

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

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

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

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

De plus, aux termes du paragraphe 138(2) de la Loi, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

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

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes. Cette norme exige que le BVG conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques ou des procédures conformes aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie pertinentes définies dans les codes de déontologie applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, de diligence, d'objectivité, de compétence professionnelle, de confidentialité et de conduite professionnelle.

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

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;

- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni tous les renseignements dont elle a connaissance et qui lui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport d'audit sont exacts.

## Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Commission de la capitale nationale que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses opérations étaient menées avec efficacité, comme l'exige le paragraphe 138(1) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

## Étendue et méthode

Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial de la Commission de la capitale nationale en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pesaient sur la Société et qui pouvaient nuire à sa capacité de satisfaire aux exigences de la Loi sur la gestion des finances publiques et d'accomplir ses principales activités opérationnelles et de gestion.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés liés aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous nous sommes également entretenus avec des membres du conseil d'administration et de la haute direction ainsi qu'avec d'autres membres du personnel de la Société afin de mieux comprendre ses moyens et méthodes.

Nous avons testé les moyens et méthodes de la Société pour obtenir le niveau d'assurance requis. Nos tests comprenaient parfois un échantillonnage détaillé. Par exemple, nous avons sélectionné des échantillons en fonction du jugement de l'équipe d'audit dans les secteurs de la gouvernance de la Société, de la planification stratégique et opérationnelle, de la gestion des risques organisationnels, de la gestion des immobilisations et de la gestion des ressources humaines.

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

Dans le cadre de l'examen spécial, pour le secteur d'examen « Planification stratégique et opérationnelle », nous nous sommes fondés sur l'audit interne de la stratégie de développement durable. Nous avons étudié le plan d'audit interne, y compris la nature, le calendrier et l'étendue prévue des travaux. Nous avons examiné les constatations de l'audit interne ainsi que la documentation qui les accompagnait, et avons déterminé que les éléments de preuve appuyaient les conclusions tirées.

## Sources des critères

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

### **Gouvernance de la Société**

Loi sur les conflits d'intérêts

Loi sur la gestion des finances publiques

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

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

Loi sur la capitale nationale

Règlements administratifs de la Commission de la capitale nationale

Commission de la capitale nationale, Charte du conseil d'administration et chartes des comités

Commission de la capitale nationale, Profil du conseil d'administration et grille des compétences

### **Planification stratégique et opérationnelle**

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur la capitale nationale

Loi fédérale sur le développement durable

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets, 2019

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

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

Recommandations de la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, 2023

Organisation internationale de normalisation, ISO 14001:2015 — Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation

Nations Unies, Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, 2015

Règlement sur les plans d'entreprise, les budgets et les résumés des sociétés d'État

Commission de la capitale nationale, Politique sur le processus de planification stratégique et d'ensemble

Commission de la capitale nationale, Plans d'entreprise et rapports annuels

### **Gestion des risques organisationnels**

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Référentiel intégré – Évaluation des risques d'entreprise, 2017

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

Organisation internationale de normalisation, ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices, 2018

Commission de la capitale nationale, Politique sur le processus de planification stratégique et d'ensemble

Commission de la capitale nationale, Politique sur la gestion des risques

### **Gestion des immobilisations**

Loi sur la capitale nationale

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi fédérale sur le développement durable

Project Management Institute Inc., Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK), septième édition, 2021

Organisation internationale de normalisation, ISO 55000:2024 — Gestion d'actifs — Vocabulaire, aperçu général et principes

Organisation internationale de normalisation, ISO 14001:2015 — Systèmes de management environnemental — Exigences et lignes directrices pour son utilisation

The Institute of Asset Management, Asset Management — An Anatomy, 2024

Conseil du Trésor, Politique sur la planification et la gestion des investissements, 2021

Conseil du Trésor, Directive sur la gestion de projets et programmes, 2019

Conseil du Trésor, Directive sur la gestion des biens immobiliers, 2021

Conseil du Trésor, Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet, version 1.4

Politiques et procédures administratives de la Commission de la capitale nationale, notamment celles portant sur l'aménagement de la capitale et la gestion de l'immobilier

Commission de la capitale nationale, Stratégie de développement durable 2023-2027

### **Gestion des ressources humaines**

Loi sur la capitale nationale

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Loi canadienne sur les droits de la personne

Loi canadienne sur l'accessibilité

Code canadien du travail, Partie II

Commission de la fonction publique du Canada, Politique de nomination, 2023

Conseil du Trésor, Directive sur l'équité en matière d'emploi, la diversité et  
l'inclusion, 2020

Conseil du Trésor, Politique sur la gestion des personnes, 2021.

Commission de la capitale nationale, Politiques et procédures administratives, y compris  
celles relatives aux ressources humaines et à la sécurité

### **Période visée par l'audit**

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> septembre 2024 au 15 septembre 2025. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

### **Date du rapport**

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés sur lesquels nous avons fondé notre conclusion le 17 février 2026, à Ottawa, au Canada.

### **Date de présentation du rapport au conseil d'administration**

Le rapport a été présenté au conseil d'administration le 24 février 2026.

### **Équipe d'audit**

L'examen spécial a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) dirigée par Mathieu Le Sage, directeur principal. Le directeur principal est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble; il doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables ainsi qu'aux politiques et au système de gestion de la qualité du BVG.

## Recommandations et réponses de la Société

Dans ce tableau, le numéro du paragraphe qui précède la recommandation indique l'emplacement de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponses
<p><b>15.</b> La Société devrait établir, pour ses objectifs stratégiques et opérationnels, des indicateurs de rendement et des cibles spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (principe SMART) et devrait surveiller les progrès et en rendre compte au conseil d'administration.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La direction s'engage à revoir le cadre actuel de mesure du rendement afin de déterminer les lacunes dans les indicateurs de rendement clés et les cibles actuels, sur la base des principes SMART, et d'évaluer leur pertinence par rapport aux objectifs opérationnels et d'entreprise. Les modifications apportées au cadre de mesure du rendement devraient être terminées d'ici le quatrième trimestre de l'exercice 2026-2027. La Société continuera de rendre compte régulièrement de ses progrès au conseil d'administration.</p>
<p><b>21.</b> La Société devrait établir les objectifs annuels du premier dirigeant, des vice-présidentes et des vice-présidents en fonction des priorités stratégiques de la Société ainsi que des indicateurs de rendement et des cibles mesurables d'après les exigences du Programme de gestion du rendement des premiers dirigeants de sociétés d'État du gouvernement du Canada et les conditions d'emploi du groupe de la direction de la Société.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Les ententes de gestion du rendement du premier dirigeant, des vice-présidentes et des vice-présidents seront ajustées pour le cycle de rendement de l'exercice 2026-2027 afin de refléter plus explicitement les priorités stratégiques, les indicateurs de rendement clés et les cibles de la Société. Dans le cadre du processus d'évaluation annuelle du premier dirigeant, le conseil d'administration recevra des directives plus précises décrivant les principes et les procédures régissant la gestion du rendement du premier dirigeant.</p>
<p><b>24.</b> La Société devrait mener une évaluation de la conformité portant sur l'ensemble des lois et des règlements pertinents et désigner les personnes ou les secteurs de la Société qui sont responsables de surveiller la conformité. Le résultat de cette évaluation devrait être documenté, revu régulièrement et présenté au conseil d'administration.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La Société procédera à une évaluation complète de la conformité qui devra être présentée au conseil d'administration d'ici le quatrième trimestre de l'exercice 2026-2027. À l'avenir, l'évaluation sera examinée et présentée au conseil d'administration au moins une fois par an.</p>
<p><b>26.</b> La Société devrait évaluer et documenter l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques et déterminer le risque résiduel connexe.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La direction adaptera l'outil de suivi des mesures d'atténuation afin d'inclure l'évaluation de l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques et documentera les risques résiduels associés d'ici le deuxième trimestre de l'exercice 2026-2027.</p>

Recommandation	Réponses
<p><b>39.</b> La Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• améliorer la surveillance de l'état de ses actifs stratégiques en élaborant un indicateur de rendement et une cible mesurables, ainsi que des cibles intermédiaires, afin de préciser quand la Société prévoit atteindre son objectif à long terme qui consiste à ce que tous les actifs soient en bon état;</li> <li>• mettre en place des contrôles pour s'assurer que les inspections ont lieu dans les délais prévus et que la base de données de l'état des actifs est mise à jour correctement et en temps opportun.</li> </ul>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La direction élaborera un indicateur de rendement mesurable et une cible assortie de cibles intermédiaires dans le cadre de sa réponse à la recommandation formulée au paragraphe 15 relative à son cadre de mesure du rendement d'ici le quatrième trimestre de l'exercice 2026-2027.</p> <p>La direction examinera son programme d'inspections et mettra en place des contrôles pour s'assurer que les inspections sont effectuées comme prévu et que l'information sur l'état des actifs est mise à jour en temps opportun dans le système de gestion des actifs de la Société. Cette mesure sera terminée d'ici le deuxième trimestre de l'exercice 2026-2027.</p>
<p><b>44.</b> La Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mettre en place ses stratégies d'atténuation quant à la tendance à la hausse à long terme de dépassement de coûts et des délais des projets d'immobilisations, et s'assurer que ces stratégies ont l'effet recherché;</li> <li>• améliorer les contrôles et le suivi de la documentation pour s'assurer qu'ils respectent le processus de gestion des projets d'immobilisations de la Société.</li> </ul>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La direction examinera et harmonisera davantage ses indicateurs de rendement en matière de gestion de projets (c'est-à-dire le respect des délais, du budget et de l'étendue) avec les pratiques exemplaires de l'industrie afin de tenir compte des répercussions de l'inflation élevée persistante et d'autres facteurs importants qui font augmenter les coûts et les dépassements d'échéances des projets. En conséquence, la direction mettra en œuvre des stratégies améliorées d'atténuation des dépassements de coûts et d'échéances des projets en tirant parti des normes et des outils de l'industrie d'ici le quatrième trimestre de l'exercice 2026-2027.</p> <p>La direction améliorera également ses processus actuels de gestion des projets d'immobilisations afin d'en assurer la conformité et de faciliter le suivi d'ici le troisième trimestre de l'exercice 2026-2027.</p>
<p><b>49.</b> La Société devrait revoir son processus de planification des ressources humaines afin de tenir compte de tous les éléments importants, comme la désignation des postes essentiels, la mise à jour des descriptions de postes et la création d'un plan de relève à l'échelle de l'organisation.</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La direction finalisera la révision des descriptions de poste, déjà en cours, d'ici la fin du quatrième trimestre de 2026-2027. Elle élargira également son plan de relève actuel en identifiant les postes essentiels à tous les niveaux d'ici la fin du quatrième trimestre de 2026-2027.</p>

Recommandation	Réponses
<p><b>54.</b> Pour assurer le respect du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail, la Société devrait renforcer ses contrôles en prenant les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• réviser les programmes de prévention des risques, en procédant à un examen approfondi et à une mise à jour des évaluations des dangers et des risques et en déterminant les mesures d'atténuation nécessaires;</li><li>• améliorer le processus de signalement pour faire en sorte que tous les cas de non-conformité figurent dans le rapport annuel sur la santé et la sécurité préparé pour le conseil d'administration.</li></ul>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La direction a déjà commencé à remédier à cette lacune et prévoit de réaliser des progrès significatifs d'ici la fin de l'exercice 2025-2026 et en 2026-2027 en mettant à jour l'évaluation des risques accompagnée des mesures d'atténuation nécessaires, en révisant le programme de prévention des risques et en mettant en œuvre des mesures de contrôles renforcées, le tout devant être achevé d'ici la fin du deuxième trimestre de l'exercice 2027-2028.</p> <p>La direction améliorera également son processus de production de rapports et inclura tous les cas de non-conformité dans son rapport annuel sur la santé et la sécurité. Le prochain rapport devrait être présenté au conseil d'administration au cours du premier trimestre de l'exercice 2026-2027 pour le rapport annuel 2025-2026.</p>

## Annexe — Descriptions textuelles des pièces

Voici les descriptions textuelles des pièces.

### Pièce 2 — Crédits parlementaires reçus par la Société entre les exercices 2017-2018 et 2024-2025 — Description textuelle

Ce graphique linéaire montre les crédits parlementaires que la Société a reçus pour couvrir ses dépenses de fonctionnement et ses dépenses en immobilisations pour les exercices 2017-2018 à 2024-2025.

Les crédits parlementaires pour les dépenses de fonctionnement sont demeurés relativement stables au cours des sept premiers exercices, passant de 66 millions de dollars en 2017-2018 à 79 millions de dollars en 2022-2023, avant d'augmenter pour atteindre 90 millions de dollars en 2024-2025.

Les crédits parlementaires pour les dépenses en immobilisations ont augmenté de façon plus marquée, passant de 24 millions de dollars en 2017-2018 à 113 millions de dollars en 2022-2023, avant de diminuer de façon marquée pour s'établir à 31 millions de dollars en 2023-2024. Ils ont ensuite augmenté pour atteindre 75 millions de dollars en 2024-2025.

Les montants pour la période visée sont les suivants :

Exercice	Dépenses de fonctionnement	Dépenses en immobilisations
2017-2018	66 millions de dollars	24 millions de dollars
2018-2019	72 millions de dollars	37 millions de dollars
2019-2020	72 millions de dollars	63 millions de dollars
2020-2021	79 millions de dollars	70 millions de dollars
2021-2022	75 millions de dollars	85 millions de dollars
2022-2023	79 millions de dollars	113 millions de dollars
2023-2024	75 millions de dollars	31 millions de dollars
2024-2025	90 millions de dollars	75 millions de dollars

 [Retour à la pièce 2](#)

## Pièce 9 — Au 31 mars 2025, 42 % des actifs stratégiques de la Société étaient en bon état — Description textuelle

Ce diagramme en anneau présente la répartition en pourcentage des 1 600 actifs stratégiques de la Commission de la capitale nationale, par catégorie d'état. L'état d'un actif stratégique est déterminé en divisant le coût de la réparation de l'actif par le montant du remplacement de l'actif. Le pourcentage obtenu correspond à l'une des quatre catégories suivantes : « Bon », de 0 à 5 %; « Acceptable », de 6 à 10 %; « Mauvais », de 11 à 30 %; « Critique », 31 % ou plus.

La répartition en pourcentage des 1 600 actifs stratégiques au 31 mars 2025 était la suivante :

- 42 % étaient en bon état;
- 36 % étaient dans un état acceptable;
- 16 % étaient en mauvais état;
- 6 % étaient dans un état critique.

Source : D'après des données de la Commission de la capitale nationale



[Retour à la pièce 9](#)





Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada