

**COMMISSION DE LA CAPITALE
NATIONALE**

RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL

7 Novembre 2002

TABLE DES MATIÈRES

Objectifs, étendue et critères d'examen	1
Mandat et pouvoirs	2
Contexte	2
Quelques chiffres	4
Résultats prévus pour la CCN	4
Systèmes examinés	5
Opinion	6
Résumé du rapport	7
Observations	
La pierre angulaire du succès pour tous les résultats prévus	
Gouvernance	8
Planifier et aménager une belle capitale dont les canadiens sont fiers conformément à son importance nationale, et communiquer la Capitale comme un symbole de fierté et d'unité	
Cadre de planification de la capitale	9
Communications, marketing et relations avec les parties intéressées	11
Gérer, entretenir et conserver les biens patrimoniaux de la capitale pour les générations à venir	
Gestion de projets de construction et de réfection	134
Entretien et gestion des terrains et des bâtiments	15
Gestion de l'environnement	15
Exécuter son mandat selon sa capacité et au moindre coût	
Passation de contrats pour les projets de construction et de réfection	17
Impartition des services d'entretien et de gestion des terrains et des bâtiments	18
Évaluation de la valeur marchande des biens immobiliers	18
Initiatives productrices de revenus	19
Annexe A : Critères généraux d'examen et critères détaillés	

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

Objectifs, étendue et critères d'examen

Comme l'exige la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, nous avons effectué un examen spécial des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de la Commission de la capitale nationale (CCN). La CCN est tenue par les alinéas 131(1)b) et 131(2)a) et c) de la *LGFP* de maintenir ces systèmes et pratiques de manière à fournir une assurance raisonnable que les objectifs législatifs ci-après sont atteints :

- les éléments d'actifs de la CCN sont protégés et contrôlés;
- la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la CCN est économique et efficiente;
- le déroulement des opérations de la CCN est efficace.

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit du 1^{er} novembre 2001 au 31 juillet 2002, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

Nous avons présenté au Comité de vérification et d'évaluation le 7 mars 2002, un plan d'examen fondé sur notre étude préparatoire des systèmes et des méthodes de la CCN. Le plan renfermait les systèmes et les pratiques que nous jugions essentiels pour permettre à la CCN d'avoir une assurance raisonnable que les objectifs législatifs susmentionnés sont atteints. Il contenait les critères généraux de l'examen spécial. Nous avons également élaboré des critères détaillés que nous avons utilisés pour développer nos procédés d'examen. Vous trouverez la liste de ces critères généraux d'examen et critères détaillés à l'annexe A.

Nous avons effectué notre examen conformément au plan et aux normes relatives aux missions de certification recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, il a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les rapports de vérification interne portant sur l'entretien et la gestion des terrains et des bâtiments, la gestion de l'environnement et les initiatives productrices de revenus.

Mandat et pouvoirs

La Commission d'amélioration d'Ottawa, créée en 1899, a été le premier organisme d'urbanisme dans la capitale du Canada. Cette commission s'est occupée exclusivement de la Ville d'Ottawa jusqu'en 1927, année où elle a été remplacée par la Commission du district fédéral, dont la compétence s'est étendue sur une plus grande région englobant des parties de l'Ontario et du Québec. Cette commission a élaboré en 1950 le plan de la région de la capitale nationale (appelé le « Plan Gréber »), qui définissait la région de la capitale nationale telle que nous la connaissons aujourd'hui. En 1959, après l'adoption par le Parlement de la *Loi sur la capitale nationale*, le gouvernement a créé la CCN pour la réalisation des recommandations du Plan Gréber.

La *Loi de la capitale nationale* de 1959, modifiée en 1988, donne à la CCN le mandat suivant :

- établir des plans d'aménagement, de conservation et d'embellissement de la région de la capitale nationale et concourir à la réalisation de ces plans, afin de doter le siège du gouvernement du Canada d'un cachet et d'un caractère dignes de son importance nationale;
- organiser, parrainer et promouvoir, dans la région de la capitale nationale des activités et des manifestations publiques enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social, en tenant compte du caractère fédéral du pays, de l'égalité du statut des langues officielles du Canada ainsi que du patrimoine des Canadiens.

La Commission de la capitale nationale est une société d'État qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien.

Dans son plan d'entreprise, la CCN indique qu'elle existe pour promouvoir la fierté nationale et, à cette fin, qu'elle veut aménager une belle capitale pour une population canadienne de plus en plus diversifiée et que la question de l'unité nationale est sa préoccupation principale dans la définition de ses stratégies et de ses programmes.

Contexte

Activités. Étant donné son mandat, la CCN doit travailler en étroite collaboration avec un certain nombre de partenaires, dont les ministères fédéraux, les sociétés d'État, les gouvernements provinciaux, les municipalités, les entreprises et de nombreux autres organismes non gouvernementaux. Elle établit des plans pour l'aménagement de la région de la

capitale nationale et elle gère d'importants biens immobiliers. Son portefeuille de biens immobiliers comprend le parc de la Gatineau, des terrains urbains comme les plaines LeBreton, des parties des berges des rivières Rideau, Gatineau et des Outaouais, la Ceinture de verdure, des promenades routières sur 200 kilomètres, des installations récréatives, 31 ponts, 700 biens immobiliers loués et six résidences officielles. La CCN collabore avec les municipalités et les gouvernements provinciaux à l'élaboration des stratégies de transport interprovincial. Elle participera également à l'étude d'évaluation environnementale des futurs ponts interprovinciaux.

La CCN organise et coordonne de nombreuses activités visant à promouvoir et à animer la région de la capitale nationale, comme le Bal de neige et la fête du Canada. Elle élabore et met en œuvre des stratégies de marketing et de promotion pour augmenter la participation à ces activités et attirer plus de Canadiens dans la région de la capitale nationale. Elle s'occupe également de la gestion et de la protection des ressources naturelles ainsi que de la gestion d'installations récréatives. Sa compétence s'étend au-delà des immobilisations qu'elle possède parce qu'elle a le pouvoir d'autoriser la conception de tous les immeubles et l'utilisation de tous les terrains appartenant au gouvernement fédéral dans la région de la capitale. Ses fonctions s'étendent aussi au-delà des limites de la région puisqu'elle a pour mandat de faire connaître la région de la capitale dans tout le Canada.

Personnel. Un certain nombre de membres de la haute direction prendront leur retraite d'ici quelques années. Parmi les principaux facteurs de succès des années à venir, mentionnons de bonnes stratégies pour qu'il y ait assez de ressources en vue de la réalisation de tous les projets, ainsi qu'une bonne planification de la relève. La CCN a pris certaines mesures à cet égard. Une stratégie d'élaboration d'un programme de relève a été lancée pour la direction, et l'élaboration des programmes de formation a été approuvée.

Finances. La CCN a besoin d'environ 24 millions de dollars par année pour le financement régulier de ses gros travaux de réparation et pour bien entretenir ses immobilisations. Elle s'est départie de plusieurs actifs, a restauré la plupart de ses principales immobilisations et a établi des plans pour gérer les autres problèmes de dégradation.

La CCN reçoit un crédit parlementaire d'environ 18 à 20 millions de dollars par année pour ses dépenses en immobilisations, de sorte qu'il lui reste un déficit d'environ 6 millions de dollars par année. Elle comble cet écart en vendant ses biens immobiliers excédentaires. Le Conseil du Trésor reconnaît qu'il n'est pas toujours possible pour la CCN de vendre chaque année des

biens immobiliers pour une valeur de 6 millions de dollars, et il a par conséquent consenti à lui prêter de l'argent lorsqu'elle n'atteint pas son objectif de vente. La CCN possède des biens immobiliers excédentaires ayant une valeur d'environ 40 millions de dollars, de sorte que, dans quelques années, cette source de fonds sera épuisée.

Le rapport intitulé « La Commission de la capitale nationale – vers des relations meilleures », aussi intitulé le « Rapport du Cercle Sussex » publié en 2000, a attribué la couverture négative de la CCN dans les médias en partie à la vente de ses biens immobiliers excédentaires et recommandé que le Conseil du Trésor révoque la stratégie de gestion immobilière qu'il a adoptée en 1991 et qui exige que la CCN vende ses terrains excédentaires pour financer l'entretien de ses immobilisations. Cette recommandation n'a pas été acceptée par le Conseil du Trésor à ce moment-là. Le gouvernement devra éventuellement prendre une décision au sujet de la vente des biens immobiliers excédentaires de la CCN, et sur les questions connexes de financement. Le Comité sénatorial permanent des finances nationales a tenu une audience en juin 2002 et il a recommandé que la stratégie de financement immobilier de la CCN soit réévaluée. Nous avons été informé que le Conseil du Trésor est en voie d'examiner cette question.

Quelques chiffres

En 2001-2002, les charges d'exploitation ont été d'environ 105 millions de dollars et les produits se sont élevés à environ 35 millions de dollars. Les principales sources de produits ont été les opérations de location (18 millions de dollars), le gain net sur l'aliénation d'immobilisations (5 millions de dollars) et les commandites (2 millions de dollars). Les crédits parlementaires pour les charges d'exploitation se sont élevés à 66 millions de dollars. La valeur comptable des immobilisations était estimée à près d'un demi-milliard de dollars au 31 mars 2002. La CCN compte environ 450 employés.

Résultats prévus pour la CCN

La stratégie de l'examen a été axée sur les résultats. Nous avons donc cherché à savoir si les systèmes et les pratiques de la CCN étaient adéquats pour lui permettre d'atteindre ses résultats organisationnels. Voici comment on peut résumer les résultats que la CCN doit obtenir pour accomplir son mandat :

- Planifier et aménager une belle capitale conformément à son importance nationale, et communiquer la capitale comme un symbole de fierté et d'unité à tous les Canadiens.
- Gérer, entretenir et conserver des biens patrimoniaux (ressources naturelles, infrastructure, terrains, immeubles et monuments) pour les générations à venir.
- Organiser et commanditer des activités d'importance nationale enrichissantes pour le Canada sur les plans culturel et social.
- Accomplir sa mission selon sa capacité et au moindre coût.

Systèmes examinés

Nous avons fait un examen en profondeur des sept systèmes ci-après que nous jugeons être essentiels à la gestion des risques qui pourraient compromettre la réalisation des résultats prévus :

- Gouvernance
- Cadre de planification de la capitale
- Gestion de l'environnement
- Gestion des projets de construction et de réfection
- Passation de contrats pour les projets de construction et de réfection
- Communications, marketing et relations avec les parties intéressées
- Évaluation de la valeur marchande des biens immobiliers

Pour d'autres systèmes importants, nous avons fait seulement un examen général et n'avons pas effectués de sondages détaillés. Compte tenu des renseignements recueillis dans des vérifications antérieures et dans notre étude préparatoire, moins de travaux étaient nécessaires pour obtenir l'assurance raisonnable que nous recherchions sur les systèmes suivants :

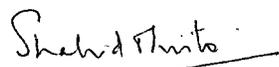
- Mise à jour du programme pluriannuel de construction d'immobilisations
- Gestion du cycle de vie des actifs
- Impartition des services d'entretien et de gestion
- Initiatives productrices de revenus

Nous n'avons pas examiné d'autres systèmes importants, comme la gestion financière, la gestion des ressources humaines et le secteur de la promotion et l'animation de la région de la capitale nationale, parce qu'il n'était pas nécessaire d'entreprendre davantage de travaux pour obtenir une assurance raisonnable qu'il n'y avait pas de lacunes importantes. Dans notre étude préparatoire, nous avons interrogé des cadres supérieurs de la CCN et examiné les principaux documents relatifs à ces systèmes. Compte tenu des résultats de ce travail et d'une analyse des risques, nous avons déterminé qu'il n'était pas nécessaire de faire un examen plus approfondi parce qu'ils ne présentent pas une menace importante à l'atteinte des résultats prévus pour la CCN.

Nous avons également fait un suivi des observations soulevées dans notre rapport d'examen spécial de 1997. Les résultats de ce suivi sont présentés dans la partie Observations du présent rapport.

Opinion

À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ne comportent aucune lacune importante.



Shahid Minto, CA
Vérificateur général adjoint
Ottawa, Canada
Le 31 juillet 2002

Résumé du rapport

Dans notre dernier examen spécial en 1997, nous avons conclu que la CCN a accompli des progrès importants dans tous les secteurs d'activité. Depuis, elle a démontré qu'elle est une organisation en évolution constante et elle a accompli d'autres progrès dans un certain nombre de secteurs, notamment les communications, la planification de l'aménagement de la capitale et la gestion de l'environnement.

Dans tous les secteurs que nous avons examinés, nous avons remarqué que la CCN a mis en place des contrôles internes et des processus solides pour la protection de ses biens et la gestion de ses activités. Par exemple, pour améliorer ses communications, elle a élaboré une ébauche du plan de marketing et de communications et elle a démontrée sa détermination à renforcer ses mécanismes de consultation publique. Quant à la planification et l'aménagement de la capitale, la CCN s'est dotée d'un bon mécanisme pour identifier les biens immobiliers qui sont essentiels à son mandat. Pour cela, elle s'appuie sur un plan stratégique à long terme et sur des plans détaillés pour l'aménagement de la région de la capitale nationale. Il y a aussi l'exemple de sa gestion des questions relatives à l'environnement, où la CCN a lancé plusieurs initiatives visant à protéger l'environnement.

Bien que notre examen ne révèle aucune lacune importante, nous avons soulevé des observations qui mettent en relief de nombreux bons systèmes et bonnes pratiques, et d'autres qui pourraient être améliorés. Ces observations sont présentées dans les parties suivantes du présent rapport.

Observations

1. LA PIERRE ANGULAIRE DU SUCCÈS POUR TOUS LES RÉSULTATS PRÉVUS

1.1 Gouvernance

La gouvernance, c'est la structure et le processus de surveillance de la gestion d'une société d'État, et c'est ce qui lui sert à accomplir son mandat et à atteindre ses objectifs avec efficacité. Il s'agit d'un système fondamental pour la plupart des sociétés d'État et c'est pourquoi nous l'examinons attentivement dans chacune des sociétés que nous examinons.

En 1996, le ministère des Finances et le Conseil du Trésor ont publié des lignes directrices pour la gouvernance des sociétés d'État et autres entreprises publiques. Nous avons comparé la gouvernance de la CCN avec ces lignes directrices. En 2001-2002, le Conseil d'administration a fait lui-même une évaluation des méthodes de gouvernance de la CCN selon les lignes directrices publiées par le ministère des Finances et le Conseil du Trésor. Il s'est engagé à refaire un tel examen périodiquement.

Intendance. Nous avons constaté que la structure et les méthodes de gouvernance correspondent à nos attentes et aux lignes directrices établies par le Conseil du Trésor. Les membres du Conseil d'administration que nous avons interrogés, nous ont dit qu'ils sont confiants qu'ils reçoivent toute l'information dont ils ont besoin pour bien exercer leur rôle d'intendance. Le Conseil peut s'appuyer sur trois comités consultatifs d'experts qui lui fournissent le soutien technique nécessaire. Il participe à la définition de l'orientation stratégique de la CCN.

Renouvellement du Conseil. Même si les conseils d'administration des sociétés d'État n'ont pas le pouvoir de nommer leurs administrateurs, ils sont en mesure d'exercer une certaine influence à cet égard de sorte que, seules les personnes ayant à la fois les compétences et l'expérience nécessaires seront nommées au conseil. Après l'élaboration par le Bureau du Conseil privé de lignes directrices visant à guider les sociétés d'État dans la préparation du profil des administrateurs, la CCN a élaboré son propre profil et l'a transmis à la ministre du Patrimoine canadien et au Bureau du Conseil privé.

La CCN pourrait améliorer ce profil en y ajoutant une description plus détaillée de l'expérience et des compétences requises pour l'ensemble du Conseil, ainsi qu'une analyse des facteurs internes et externes qui influencent la composition du Conseil d'administration.

Indépendance du Conseil. Pour être efficace, le Conseil d'administration doit être en mesure d'exercer son jugement de gestionnaire d'une manière impartiale. Nous avons constaté qu'il y a une séparation claire du rôle et des responsabilités du Conseil d'administration et de la direction.

Les administrateurs interrogés sont satisfaits de la structure actuelle et ils pensent qu'ils ont toute l'indépendance dont ils ont besoin. Le Comité d'examen des traitements de la CCN évalue annuellement le rendement du président en son absence et discute ensuite des résultats de l'évaluation avec lui.

Évaluation de la pertinence du mandat. L'un des éléments de la gouvernance est l'examen périodique de la pertinence du mandat d'une société. Nous avons constaté que le mandat de la CCN est discuté à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Les membres du Conseil que nous avons interrogés nous ont dit que, bien qu'il n'y ait pas de calendrier établi pour la discussion de la pertinence du mandat, ils le remettent en question lorsqu'il s'agit de définir l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de la CCN. Les représentants à qui nous avons parlé au ministère du Patrimoine canadien nous ont dit que, lorsque le Ministère présente une recommandation ou examine le plan d'entreprise de la CCN, il tient compte de la pertinence du mandat de celle-ci.

2. PLANIFIER ET AMÉNAGER UNE BELLE CAPITALE DONT LES CANADIENS SONT FIERS CONFORMÉMENT À SON IMPORTANCE NATIONALE, ET COMMUNIQUER LA CAPITALE COMME UN SYMBOLE DE FIERTÉ ET D'UNITÉ.

2.1 Cadre de planification de la capitale

Un bon mécanisme pour identifier les biens essentiels à son mandat. La CCN est chargée d'élaborer des plans pour l'aménagement, la conservation et l'amélioration de la région de la capitale nationale. Elle acquiert des terrains et elle conserve ceux qui doivent faire partie de la masse des terrains d'intérêt national (MTIN) dans la région de la capitale nationale. La CCN a mis en place des systèmes et des mécanismes pour identifier les biens immobiliers qui doivent

faire partie de la MTIN parce qu'ils sont essentiels à la réalisation de son mandat, ainsi que ceux qui sont jugés excédentaires. À cette fin, elle s'appuie principalement sur le Plan de la capitale du Canada, qui a été finalisé en 1999 et qui décrit les orientations stratégiques pour l'aménagement de la capitale. En outre, les divers plans directeurs précisent les critères d'évaluation des biens qui sont essentiels à la réalisation de son mandat, c'est-à-dire l'accessibilité, l'identité, l'unité canadienne, l'importance nationale et la conservation des ressources patrimoniales et naturelles. Nous avons constaté que les terrains de la CCN, y compris ses principaux terrains urbains, font l'objet d'un plan d'aménagement. Nous avons examiné la mise à jour de 2000 de la MTIN et constaté que de bons critères ont été appliqués à cette fin.

La CCN élabore ses plans en consultation avec ceux de ses partenaires. À titre de propriétaire de plus de 10 p. 100 des terrains dans la région de la capitale nationale, la CCN est le plus grand propriétaire foncier et elle doit coordonner ses plans avec ses partenaires locaux. Elle a fait des efforts considérables pour consulter ses partenaires locaux afin de connaître leurs orientations stratégiques et pour en tenir compte dans l'élaboration de ses propres plans. Nous avons examiné le Concept du cœur de la capitale et les efforts de consultation de la CCN à ce sujet. Bien qu'il y ait des divergences d'opinion entre la CCN et les villes sur certains points, nous avons remarqué que la CCN cherche à harmoniser ses plans avec ceux des villes.

Le plan de secteur du parc du Lac-Leamy doit être révisé. Depuis 1997, la CCN a continué de mettre à jour ses divers plans et elle a accompli des progrès dans l'élaboration de nouveaux plans pour l'aménagement de la région de la capitale nationale. Elle a notamment élaboré le Concept du cœur de la capitale (qui aboutira à l'élaboration d'un plan de secteur pour le cœur de la capitale) et elle a modifié le plan de secteur du parc du Lac-Leamy. Nous avons examiné ces deux documents. Pour ce qui est du Concept du cœur de la capitale, nous avons constaté que le Concept reflète bien la vision et les objectifs du plan de la capitale du Canada. Le plan de secteur du parc du Lac-Leamy a été modifié pour que certaines parties puissent être aménagées en terrain de golf. Ces modifications étaient conditionnelles entre autres, aux résultats favorables d'un examen préalable devant être mené par le ministère des Pêches et Océans en conformité avec la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Le promoteur a récemment abandonné le projet de terrain de golf.

L'examen préalable a procuré à la CCN des renseignements plus détaillés et à jour sur les conditions écologiques des ressources naturelles du parc. La CCN doit réviser le plan de secteur du parc du Lac-Leamy pour y intégrer les renseignements supplémentaires ainsi obtenus.

La CCN doit établir un calendrier pour la révision de ses plans. Nous avons examiné le processus de mise à jour des divers plans de la CCN. Nous avons constaté qu'elle n'a pas de norme pour la révision de ses plans et que l'échéancier informel de dix ans à cette fin n'est pas suivi rigoureusement. Par exemple, le plan du Parc de la Gatineau a été approuvé en 1990, mais il ne sera pas mis à jour avant 2004. Une norme fondée sur des priorités, permettrait de guider la révision de ses plans et d'établir un calendrier officiel à cette fin.

2.2 Communications, marketing et relations avec les parties intéressées

Des progrès importants ont été accomplis. La CCN attire l'attention d'un bon nombre de parties intéressées, notamment la population et les médias, qui scrutent ses activités. Pour améliorer son image et donner l'assurance qu'elle s'acquitte bien de son mandat, la CCN a récemment mis en place la majorité des recommandations du « Rapport du cercle Sussex ». C'est ainsi qu'elle a beaucoup amélioré ses méthodes de communication. Parmi les réalisations les plus importantes, mentionnons l'élaboration d'une ébauche du plan stratégique de marketing et de communication, l'établissement des postes de vice-président des Communications, du marketing et des relations extérieures, et de l'agente du Bureau des conférenciers et relations communautaires.

Une ébauche détaillée du plan stratégique de marketing et de communication a été élaborée. Jusqu'à récemment, il n'y avait pas de plan global de marketing et de communication qui intégrait les activités de marketing, de communication et de relations extérieures de la CCN. Il y avait toutefois des plans opérationnels et promotionnels détaillés pour des activités spécifiques. La CCN a travaillé activement à la mise en œuvre de son premier plan stratégique de marketing et de communication; il existe actuellement une ébauche assez avancée. On y trouve des éléments importants comme des considérations d'ordre stratégique, une liste des activités de marketing prioritaires et des facteurs qui sont essentiels à son succès.

Un plan de relations avec les médias est en cours d'élaboration. La CCN élabore présentement un plan de relations avec les médias qui établit les principes de communications visant à orienter ses efforts dans ses relations avec les médias. L'ébauche du plan stratégique

de marketing et de communication est la première étape dans cette direction. Grâce à un plan proactif de relations avec les médias, prévoyant qui diffuse l'information et quand, la CCN pourra mieux déterminer les méthodes qui sont les plus appropriées pour rendre public ses projets et ses activités. Elle pourra aussi mieux déterminer qui doit répondre aux questions et de donner des entrevues relativement à certains projets.

Le plan de relations avec les médias doit mettre l'accent sur la promotion des activités et sur la gestion des questions qui touchent ses politiques, plus particulièrement les questions qui ont trait à la construction et à l'aménagement des biens immobiliers. L'approche actuelle en matière de programmation de ses activités est proactive et positive, mais pour ce qui est de la gestion des aspects relatifs aux projets immobiliers, l'approche est réactive.

La CCN procède de façon informelle pour désigner des porte-parole sur certaines questions, mais il est important qu'elle ait une politique écrite officielle énonçant les principes directeurs à cet effet. Par exemple, si elle favorisait une meilleure interaction entre les médias et les cadres supérieurs, les nouvelles qui la concernent pourraient avoir une plus grande visibilité et une plus grande crédibilité.

La CCN utilise des canaux multiples et innovateurs pour communiquer ses activités.

Afin d'attirer l'attention publique dans la couverture des médias locaux et nationaux, la CCN diffuse des communiqués et accorde des entrevues à la radio et à la télévision. Elle tire profit également des occasions offertes dans le secteur des hautes technologies pour attirer l'attention du public par des moyens inventifs. Le Bureau des conférenciers, actuellement en voie d'élaboration, sera un autre véhicule important pour faire connaître de façon homogène le mandat et les activités de la CCN, et pour renforcer les principaux messages de l'organisation.

Les études d'opinion publique en tant que mesure de l'impact. La CCN a commencé à faire des études d'opinion publique comme moyen de mesurer le succès de ses initiatives de marketing et de communication. Par exemple, elle projette de poser des questions dans une enquête globale à l'échelle nationale, pour obtenir des données de base sur la connaissance et sur les perceptions de l'ensemble de la population canadienne au sujet de leur capitale. Nous pensons que ces initiatives aideront la CCN à savoir dans quelle mesure elle atteint les principaux résultats associés à son mandat.

Déterminée à renforcer les mécanismes de consultation publique. Pour notre examen, nous avons analysé les initiatives de consultation publique suivantes :

Quatre initiatives de consultation publique ont été examinées de façon approfondie	Assemblée générale annuelle
	Rencontre avec les groupes d'intérêt spéciaux
	Rencontre publique – reconstruction des ponts Bytown et de la promenade Sussex
	Rencontre publique – Réaménagement des plaines LeBreton - lots W et X

Nous avons constaté que les consultations sont évaluées au moyen d'un questionnaire et qu'un rapport détaillé de la séance est rédigé et mis à la disposition des parties intéressées. La CCN doit continuer à évaluer ses consultations en vue d'améliorer la participation du public aux décisions.

La CCN informe les parties intéressées de ses séances de consultation et d'information publiques et elle s'est engagée à renforcer ses mécanismes de consultation en s'adressant au public plus tôt et plus souvent. C'est pourquoi, on a indiqué dans l'ébauche du plan stratégique de marketing et de communication que la CCN procédera à l'élaboration d'une stratégie plus proactive de consultation publique afin de répondre aux besoins des résidents et des groupes intéressés dans la région de la capitale nationale.

3. GÉRER, ENTRETENIR ET CONSERVER LES BIENS PATRIMONIAUX DE LA CAPITALE POUR LES GÉNÉRATIONS À VENIR

Dans notre examen, nous avons testé l'échantillon de projets de construction et de réfection suivant :

	PROJET	SYSTÈME EXAMINÉ
Huit projets de construction et de réfection ont été examinés plus en profondeur	Restauration d'une serre patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de projet • Passation de contrats
	Rénovation d'un immeuble loué	
	Travaux d'éclairage sur un pont	
	Infrastructure et réaménagement des plaines LeBreton	<ul style="list-style-type: none"> • Passation de contrats • Gestion de projet • Gestion de l'environnement • Consultation publique
	Gestion d'un bassin de retenue des eaux	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de l'environnement
	Reconstruction d'un pont	
	Reconstruction d'un système d'irrigation	
	Agrandissement d'un centre des visiteurs	

3.1 Gestion de projets de construction et de réfection

Des biens immobiliers complexes. À titre de « bâtisseur de la capitale », la CCN gère un certain nombre de grands projets complexes de construction et d'aménagement. La complexité découle de la nature des biens : l'importance nationale des biens immobiliers, l'âge et l'état des biens, la désignation patrimoniale de certains biens immobiliers, et la nécessité de tenir compte du calendrier des occupants.

Il existe un bon mécanisme d'établissement des priorités. La CCN utilise une méthode de planification pluriannuelle pour déterminer les travaux de réfection nécessaires pour ses biens selon des facteurs de priorité comme la santé et la sécurité. Le plan est réexaminé périodiquement et la liste des projets est mise à jour au moins annuellement. La base de détermination des priorités et l'établissement des coûts sont fondés sur de bonnes analyses.

Le système automatisé et intégré de gestion du cycle de vie de ses actifs est toujours en cours de développement. Nous avons observé en 1997 que la CCN avait commencé à élaborer un système automatisé et intégré d'information pour la gestion du cycle de vie de ses actifs. Bien que les progrès soient lents, la CCN poursuit l'élaboration de ce système et elle projette de le terminer d'ici 2005.

Vers un système de gestion de projet mieux structuré. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques qui sont en place pour la gestion des projets, et nous avons examiné trois grands projets de construction et de réfection. Nous avons constaté que les gestionnaires de ces projets faisaient preuve de diligence dans le suivi de l'avancement des projets et qu'il existait de bonnes méthodes de contrôle financier. Les modalités de reddition de comptes pour la réalisation des projets sont claires et les gestionnaires ont suffisamment de pouvoirs pour accomplir leurs tâches.

Le système de gestion de projet est fondé sur un processus en six étapes qui établit la façon dont les projets doivent être gérés et qui constitue une bonne base pour la gestion des projets. Toutefois, la politique de gestion de projet ne précise pas dans quelle mesure les procédures associées au système de gestion de projet doivent être appliquées.

Nous avons observé de bonnes pratiques adoptées par les gestionnaires de projet. Elles sont toutefois ponctuelles et ne font pas partie du système de gestion de la CCN. S'il y avait un

système mieux structuré qui communiquerait ces bonnes pratiques à d'autres et qui exigerait que les gestionnaires de projet soient tenus de les adopter, le processus de gestion de projet de la CCN serait appliqué de façon plus homogène et cela, dans l'ensemble de l'organisation.

La CCN reconnaît qu'elle doit faire plus pour que les modalités de son système de gestion de projet soient mieux connues, comprises et appliquées. Elle sait qu'elle doit offrir une formation régulière à l'échelle de l'organisation. Elle a commencé des consultations internes à ce sujet et elle a tenu un atelier pour améliorer son système de gestion de projet.

3.2 Entretien et gestion des terrains et des bâtiments

Qualité des services de gestion et d'entretien des terrains. En 1996, la CCN a donné à contrat à six sociétés (dont cinq ont été créées par d'anciens employés de la CCN) ses activités de gestion et d'entretien des terrains. Elle est satisfaite de la qualité des services qu'elle reçoit de ses entrepreneurs. Nous n'avons pas fait une enquête approfondie mais, selon des entrevues avec les parties intéressées, il semble que la qualité des services s'est maintenue.

Un programme formel d'inspection pour les bâtiments a été mis en place. La gestion et l'entretien d'environ 700 biens immobiliers en location ont été donnés à contrat à une entreprise du secteur privé en 1996. Le contrat prévoit notamment des inspections par l'entrepreneur. Dans notre rapport d'examen spécial de 1997, nous avons recommandé à la CCN de clarifier sa politique d'inspections afin qu'elle procède elle-même à des inspections pour évaluer la qualité des services qu'elle reçoit. Nous avons constaté qu'un tel programme formel d'inspection a récemment été mis en place.

3.3 Gestion de l'environnement

Une bonne base pour la gestion des questions relatives à l'environnement. La CCN a lancé plusieurs initiatives visant à protéger l'environnement. Son programme de gestion de l'environnement, avec ses systèmes et ses méthodes, établit une bonne base pour l'orientation de ses activités de gestion de l'environnement. Le programme est conforme aux lois fédérales et aux normes de l'industrie à ce sujet. Il existe également des outils comme des listes de contrôle et des lignes directrices servant à surveiller, évaluer et faire rapport sur son rendement en matière de gestion de l'environnement.

Il existe des procédures de surveillance. Nous avons constaté qu'il existe des procédures pour la surveillance des activités relatives aux biens immobiliers de la CCN et pour l'évaluation des risques liés à l'environnement que posent ces activités. Nous avons constaté également que les gestionnaires connaissent généralement les risques associés à leur portefeuille respectif.

Mise à jour des répertoires des risques environnementaux. La CCN a établi des répertoires des risques environnementaux liés à ses biens immobiliers, et elle élabore des plans d'action annuels relativement à ces risques. Ce plan est fondé sur un ensemble d'aspects importants pour l'environnement, comme la qualité de l'eau, qui ont été réunis et classés par priorité à l'occasion d'une analyse détaillée des risques réalisée en 1998 et qui sont mis à jour annuellement. Le plan d'action est important car il permet à la haute direction de mieux examiner le rendement de l'organisation en matière d'environnement et de faire rapport sur ses activités.

Des évaluations environnementales efficaces. Nous avons examiné de plus près le processus d'évaluation environnementale et la mise en œuvre des mesures d'atténuation de quatre projets de construction et de réfection. Les évaluations que nous avons examinées ont été faites selon les règles de l'art de sorte que les effets sur l'environnement ont pu être recensés et que les permis requis ont été demandés.

Dans les quatre cas examinés, nous avons constaté que, bien que des mesures d'atténuation aient été définies dans le processus d'évaluation environnementale et communiquées aux gestionnaires de projet, ces derniers n'ont pas attesté que les mesures avaient été mises en œuvre. Le système structuré de gestion de projet dont il a été question ci-dessus permettrait une meilleure uniformité dans la conduite des évaluations environnementales.

Les sites contaminés sont classés et assainis selon les normes établies. La CCN applique les normes les plus élevées pour le classement et l'assainissement de ses sites contaminés, ainsi que pour l'établissement des coûts et du calendrier d'assainissement. Nous avons constaté dans notre examen spécial de 1997 que plusieurs sites comportant un risque élevé de contamination n'avaient pas été évalués. En 2002, seulement 13 sites contaminés de haute priorité (sur un total de 1 535 terrains classés selon les priorités) restaient à évaluer. La CCN entend le faire d'ici 2003.

4. EXÉCUTER SON MANDAT SELON SA CAPACITÉ ET AU MOINDRE COÛT

4.1 Passation de contrats pour les projets de construction et de réfection

Étant donné la nature complexe des projets d'immobilisations entrepris par la CCN, il est nécessaire, dans les méthodes d'appel d'offres et d'acquisition, d'établir un équilibre entre les capacités techniques de l'entrepreneur et le prix payé pour les biens et services. Beaucoup des projets d'immobilisations de la CCN consistent en la rénovation de biens immobiliers dont l'étendue complète des travaux de réparation ou de réfection n'est pas connue tant que la surface à travailler n'est pas exposée ou examinée plus en profondeur. En outre, les projets sont entrepris sur des sites d'importance nationale ou historique. C'est pourquoi la CCN doit être convaincue que les entrepreneurs sont assez compétents pour faire face à tous les imprévus et pour présenter des recommandations et des solutions de rechange à son personnel.

Le processus d'appel d'offres pourrait être amélioré en donnant, au besoin, plus d'importance aux exigences techniques et à l'expérience par rapport au prix. Depuis quelques années, la CCN a amélioré son processus d'appel d'offres. Elle a mis en place des conventions d'offre permanente pour adjudger des contrats rapidement à des fournisseurs ayant fait leurs preuves dans le passé. Elle a aussi ajouté dans ses demandes de propositions des conditions et des avis indiquant que le rendement antérieur des entrepreneurs peut servir à l'évaluation des soumissions. Elle a également mis en place un mécanisme formel pour demander aux gestionnaires de projet d'évaluer le rendement des entrepreneurs à la fin d'un contrat.

Dans les projets que nous avons examinés, la CCN a obtenu des conseils au moyen des conventions d'offre permanente. Nous avons constaté que les pièces justificatives avaient été bien préparées, que les avis demandés étaient nécessaires et que le recours à la procédure de conventions d'offre permanente était justifié.

Dans des situations plus complexes qui impliquent, par exemple, des biens patrimoniaux, il est encore plus important d'établir un équilibre entre le choix du prix le plus bas, d'une part, et les compétences et l'expérience des entrepreneurs, d'autre part. Dans ces situations difficiles, il faut accorder plus d'importance aux exigences techniques et à l'expérience en augmentant la pondération ou en précisant les critères d'évaluation des exigences techniques et de l'expérience.

Il existe des lignes directrices organisationnelles pour l'évaluation des soumissions. Il existe une politique exigeant que la méthode d'évaluation des soumissions soit définie et une liste de contrôle à cette fin est mise à la disposition des gestionnaires de projet. Nous avons constaté que de bonnes pratiques de gestion sont utilisées par certains gestionnaires, comme une simulation du déroulement probable d'un appel d'offres. Ces exemples de bonnes pratiques ainsi que les lignes directrices sur l'évaluation des soumissions doivent être intégrés dans le système de gestion de projet de la CCN afin de guider le travail des gestionnaires de projet.

4.2 Impartition des services d'entretien et de gestion des terrains et des bâtiments

Peu d'entrepreneurs soumissionnent aux contrats d'entretien et de gestion des terrains et des bâtiments. Depuis 1996, des contrats d'entretien et de gestion des terrains et des bâtiments sont venus à échéance et ont fait l'objet d'un nouvel appel d'offres. Les coûts de certains services, comme l'entretien du Parc de la Gatineau et la gestion des biens immobiliers, ont beaucoup augmenté. Les économies ne sont donc pas aussi bonnes qu'elles l'étaient pour ces deux services. Toutefois, selon les analyses faites par la CCN, l'impartition est encore plus économique que le serait les services fournis à l'interne.

Moins d'entrepreneurs ont répondu aux dernières demandes de propositions de la CCN pour des services d'entretien, étant donné peut-être l'envergure des contrats. Faute de concurrence pour ces services d'entretien, la CCN pourrait être obligée de s'en remettre à un petit nombre d'entrepreneurs de sorte qu'il sera plus difficile d'obtenir des services d'entretien économiques dans l'avenir.

La CCN connaît bien la situation, elle a mandaté une étude visant à déterminer quelles mesures elle pourrait prendre pour augmenter dans l'avenir le nombre de soumissions pour l'entretien des terrains, et elle a par conséquent commencé à mettre en place les mesures recommandées par l'expert-conseil. Elle devrait déterminer si certaines des recommandations faites pour les contrats d'entretien des terrains pourraient s'appliquer au contrat de gestion des biens immobiliers.

4.3 Évaluation de la valeur marchande des biens immobiliers

De bonnes évaluations de la valeur marchande des biens immobiliers. Dans le cadre de son processus d'identification des biens essentiels à la réalisation de son mandat, la CCN a

déterminé que certains biens étaient excédentaires et elle a par conséquent commencé à les aliéner. Tout en poursuivant son objectif de rationalisation, la CCN s'efforce d'optimiser la valeur financière de ses actifs. Nous avons évalué les méthodes visant à déterminer la valeur de vente ou de location des biens immobiliers, et nous avons comparé la valeur marchande de certaines transactions aux taux du marché.

Nous avons examiné les transactions suivantes :

Neuf biens immobiliers ont été examinés de façon plus approfondie avec l'aide d'un évaluateur agréé

Huit biens immobiliers échangés dans le secteur de Hull

La location du site Daly

En règle générale, nous avons constaté que le prix de vente ou de location consenti par la CCN correspondait à la valeur marchande des biens immobiliers. Nous avons également constaté que ces valeurs étaient fondées sur des études de marché et sur l'examen de l'état de chaque bien.

4.4 Initiatives productrices de revenus

De nouvelles possibilités de production de revenus sont exploitées. La CCN a un programme de commandite reposant sur une politique qui en définit les objectifs et les priorités. Elle a aussi une fonction de marchandisage qui est bien établie. Elle est en voie d'examiner le potentiel qu'un programme de dons pourrait générer et elle entend explorer davantage d'autres moyens d'augmenter ses revenus de commandite et de marchandisage.

CRITÈRES GÉNÉRAUX	CRITÈRES DÉTAILLÉS
1. GOUVERNANCE	
<p>1.1 Le rôle et les attributions du Conseil d'administration et de la direction doivent être clairement définis et correctement répartis.</p>	<p>Conseil d'administration :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le rôle et les attributions sont clairement définis et un profil du Conseil a été transmis à la ministre et au Bureau du Conseil privé. • Les opérations de la CCN permettent au Conseil d'être indépendant de la direction. • Le Conseil doit avoir les compétences nécessaires et avoir accès aux ressources lui permettant de poser des questions sur les grands dossiers. <p>Direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les compétences et les qualités que le chef de la direction doit avoir sont définies. • Il existe des plans de relève pour les postes de cadres supérieurs. • Le poste de président a été approuvé.
<p>1.2 Le Conseil doit recevoir une information complète, actuelle, exacte et fiable pour bien remplir ses fonctions de surveillance et d'approbation, et tenir la direction responsable des résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les principales opérations sont présentées au Conseil pour approbation.
<p>1.3 Le Conseil doit examiner périodiquement son propre rendement et celui de la direction par rapport aux objectifs de l'organisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le rendement et les méthodes opérationnelles du Conseil sont examinés périodiquement. • Le rendement du président est évalué annuellement.
<p>1.4 Le Conseil doit évaluer périodiquement le mandat de la CCN.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe un mécanisme d'évaluation du mandat de la CCN.
2. COMMUNICATIONS, MARKETING ET RELATIONS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES	
<p>2.1 La CCN doit établir des plans et maintenir de bonnes pratiques pour tenir le public bien informé de ses plans et de ses projets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe des plans de communication stratégique et opérationnelle favorisant la réalisation du plan et des objectifs généraux de la CCN. • Il existe de multiples canaux de communication des activités au moment voulu.
<p>2.2 La CCN doit établir des mécanismes de consultation publique pour connaître le point de vue des parties intéressées et en tenir compte dans sa planification.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les parties intéressées sont informées des possibilités de participation à des consultations publiques et à des activités de mobilisation des citoyens. • Il existe des mécanismes visant à s'informer des besoins, des doléances et des opinions du public; et on répond aux doléances s'il y a lieu.

CRITÈRES GÉNÉRAUX	CRITÈRES DÉTAILLÉS
3. GESTION DE L'ENVIRONNEMENT	
<p>3.1 Les risques environnementaux découlant des activités entreprises sur les terrains de la CCN doivent être identifiés et les impacts connexes évalués.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe des procédures pour la surveillance des activités entreprises sur les terrains de la CCN et pour l'évaluation de l'impact des risques environnementaux découlant de ces activités. • Il existe un répertoire complet et à jour de tous les risques pour l'environnement attribuables aux biens immobiliers de la CCN. • Des évaluations environnementales sont effectuées. <p>Sites contaminés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les sites contaminés sont classés selon les normes prescrites et évalués au moment voulu. • Le coût de l'assainissement et le calendrier pour les mesures correctives sont établis. • L'assainissement des sites est fait selon les normes prescrites. <p>Contrats d'entretien des terrains et de gestion des immeubles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les normes relatives à la protection de l'environnement sont incluses dans les contrats d'entretien des terrains et de gestion des immeubles.
<p>3.2 Il doit exister des méthodes de gestion de l'environnement pour la gestion de ces risques, des mesures d'atténuation et un suivi de leur mise en oeuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le cadre de gestion environnemental de la CCN tient compte des principes du développement durable, des normes ISO 14004 ou des normes les plus élevées en matière d'environnement, des répercussions sur la santé humaine, et des nouveaux problèmes environnementaux. <p>• Il existe des procédures pour atténuer les risques pour l'environnement et pour le suivi de leur mise en oeuvre.</p>
4. CADRE DE PLANIFICATION DE LA CAPITALE	
<p>4.1 Il doit y avoir un mécanisme de d'identification des biens d'importance nationale en vue de permettre la conservation du patrimoine de la capitale (ressources naturelles, infrastructure, terrains et bâtiments, et monuments).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les biens patrimoniaux sont connus et le Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine est consulté lorsque des modifications sont prévues à ces biens. • L'importance des terrains fédéraux dont la CCN aura besoin dans l'avenir pour réaliser ses projets à long terme est évaluée et la masse des terrains d'intérêt national est mise à jour en conséquence. • L'évaluation est fondée sur des critères qui correspondent au mandat de la CCN (accessibilité, unité, importance nationale et conservation des ressources patrimoniales et naturelles). • Il existe des plans spécifiques pour l'acquisition des biens immobiliers dont la CCN aura besoin pour réaliser ses projets à long terme.

CRITÈRES GÉNÉRAUX	CRITÈRES DÉTAILLÉS
<p>4.2 Des plans d'aménagement complets et harmonisés sont développés et tenus à jour sur une base régulière.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe des plans pour la mise en valeur de tous les biens conservés dans la masse de terrains d'intérêt national. • La CCN consulte les municipalités et ses principaux partenaires pour connaître leurs besoins. • Les plans correspondent aux besoins régionaux, aux plans et aux priorités des municipalités, et ils tiennent compte des facteurs relatifs à l'environnement et au patrimoine. • Les plans correspondent à la vision et aux objectifs du Plan de la capitale du Canada. • Les plans sont mis à jour périodiquement.
<p>5. ÉVALUATION DE LA VALEUR MARCHANDE DES BIENS IMMOBILIERS</p>	
<p>5.1 Pour l'acquisition, la location, la vente, la cession et l'échange de biens immobiliers, la CCN doit s'appuyer sur de bonnes évaluations des biens, connaître les répercussions financières, et obtenir les meilleures conditions possibles compte tenu des circonstances.</p>	<p>Avant d'acheter, d'aliéner ou de louer des biens immobiliers, la CCN doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • avoir demandé au Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine d'évaluer ses immeubles ayant plus de 40 ans et tenir compte de ses avis. • La valeur des biens immobiliers est établie selon une analyse financière saine. • La CCN reçoit une juste contrepartie en échange d'un bien immobilier. • La CCN évalue les conditions environnementales touchant un bien immobilier.
<p>6. GESTION DES PROJETS DE CONSTRUCTION ET DE RÉFECTION</p>	
<p>6.1 La CCN doit utiliser les techniques à la fine pointe pour la gestion des projets de façon à respecter les échéances et les budgets, à répondre aux besoins des utilisateurs et à atteindre les objectifs établis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des pratiques contribuent à la réalisation de projets de haute qualité de façon efficiente et économique. Ainsi : <ul style="list-style-type: none"> - il existe une structure organisationnelle pour la gestion de projet; - les projets sont définis et gérés conformément à l'autorisation obtenue; - les ordres de modification font l'objet d'un suivi; - il y a une gestion des risques et une surveillance des projets; - il existe des procédures de contrôle du temps et des coûts. • Les projets sont présentés à des comités consultatifs pour des avis spécialisés. • La passation de contrats pour les projets est équitable et transparente.
<p>6.2 La CCN doit élaborer des plans pluriannuels (immobilisations, entretien et construction) qui tiennent compte des besoins à court/moyen/long terme pour les ressources financières, humaines et matérielles.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le programme de construction et de réfection d'immobilisations classe par ordre de priorité et établit un échéancier pour les projets d'immobilisations. Les besoins matériels sont évalués. • Les coûts estimatifs sont déterminés et le financement nécessaire est obtenu.
<p>6.3 Les projets sont gérés pour que les biens d'importance nationale et le patrimoine identifiés dans son plan stratégique sont protégés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires de projet prennent les mesures nécessaires pour protéger ces biens.

CRITÈRES GÉNÉRAUX	CRITÈRES DÉTAILLÉS
7. ENTRETIEN ET GESTION DES TERRAINS ET DES BÂTIMENTS	
<p>7.1 La CCN doit gérer et surveiller les contrats d'entretien des terrains et de gestion des bâtiments de façon à ce que les coûts d'exploitation soient minimisés, tout en maintenant la qualité des services.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les contrats comprennent des clauses sur les critères minimaux (p. ex., protection de l'environnement) que l'entrepreneur doit respecter. • Des inspections sur l'état des biens immobiliers sont faites, et les problèmes font l'objet d'un suivi. • Le rendement des entrepreneurs est évalué périodiquement. • Les services d'entretien et de gestion donnés en sous-traitance sont rentables. • Le processus d'appel d'offres permet à beaucoup d'entreprises de soumissionner.
<p>7.2 Les activités autorisées sur les terrains de la CCN doivent correspondre à son mandat et à ses valeurs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe des critères pour l'autorisation des activités sur les terrains de la CCN qui correspondent à son mandat. • Les manifestations présentées sur les terrains de la CCN font l'objet d'un suivi.
8. INITIATIVES PRODUCTRICES DE REVENUS	
<p>8.1 La CCN doit entreprendre des initiatives rentables de production de revenus pour atteindre ses objectifs financiers, tout en veillant à ce que ces initiatives correspondent à son mandat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les politiques organisationnelles définissent les initiatives favorisant son mandat. • Les objectifs financiers et les initiatives éventuelles sont définis. • La rentabilité des initiatives productrices de revenus est mesurée.