



**Société immobilière du  
Canada limitée**

**Rapport d'examen spécial  
présenté au conseil d'administration**

Le 30 mai 2006

**Rapport d'examen spécial**



**Bureau du vérificateur général du Canada  
Office of the Auditor General of Canada**



# Table des matières

<b>Opinion découlant de l'examen spécial</b>	<b>1</b>
<b>Aperçu de la Société immobilière du Canada limitée</b>	<b>3</b>
Résultats prévus pour la Société	4
Les divisions opérationnelles de la Société	5
<b>Constatations et recommandations</b>	<b>7</b>
<b>Gouvernance de l'entreprise</b>	<b>7</b>
Les éléments essentiels d'un bon cadre de gouvernance sont en place	7
Les nominations par décret prennent trop de temps	9
<b>Planification stratégique</b>	<b>10</b>
Certaines cibles de rendement ne permettent pas de déterminer facilement si les objectifs ont été atteints de manière satisfaisante	11
La Société a récemment mis en œuvre un programme de gestion des risques de l'entreprise	12
<b>Relations avec le gouvernement et achat de terrains</b>	<b>13</b>
La Politique du Conseil du Trésor sur l'aliénation des biens immobiliers excédentaires a été introduite en juillet 2001	14
<b>Ressources humaines</b>	<b>16</b>
Tous les employés doivent être assujettis à une forme quelconque d'examen du rendement	16
La Société doit suivre ses lignes directrices sur les primes incitatives	17
Il n'y a pas de grave pénurie de personnel	17
La planification de la relève marque des progrès	18
La Société ne connaît pas parfaitement ses besoins globaux en matière de formation et de perfectionnement	18
<b>Gestion, aménagement et ventes de biens immobiliers</b>	<b>20</b>
L'utilisation d'un cadre de gestion améliorerait les projets d'aménagement de la Société	21
<b>Gestion environnementale</b>	<b>24</b>
La Société doit améliorer la documentation et rendre officielles ses procédures de gestion environnementale	24
La Société n'a pas de programme de formation systématique pour ce qui est des exigences en matière d'environnement	25
La Société doit élaborer des objectifs et des cibles de rendement pour la gestion environnementale à la Tour CN	26
<b>Tour CN : maintenance et sécurité de la structure</b>	<b>27</b>
Des systèmes et des pratiques sont en place pour faire en sorte que la Tour CN soit bien gérée	28

La direction prend au sérieux les menaces éventuelles à la sécurité 29

## **Annexe**

Principaux risques, principaux systèmes et pratiques et critères d'examen 30





# Société immobilière du Canada limitée

## Rapport d'examen spécial — 2006

---

Au Conseil d'administration de la Société immobilière du Canada limitée

### Opinion découlant de l'examen spécial

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, la Société immobilière du Canada limitée (la SICL) est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, la SICL est également tenue de se soumettre à un examen spécial de ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de janvier 2005 à octobre 2005, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la SICL, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 12 avril 2005. Le plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la SICL d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial, que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec la SICL. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents

et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par la SICL et d'autres organisations. Vous trouverez à l'annexe les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ainsi que les critères qui s'y rattachent.

**6.** Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nous n'avons pas utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux de la vérification interne parce qu'aucun examen récent n'avait été effectué dans les secteurs que nous avons sélectionnés.

**7.** À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

**8.** Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la SICL et des informations plus détaillées sur nos constatations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Richard Flageole, FCA  
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada  
Le 31 janvier 2006

## Aperçu de la Société immobilière du Canada limitée

9. La Société immobilière du Canada limitée (la SICL), société d'État fédérale initialement appelée la Société immobilière des travaux publics, a été constituée en société en vertu de la *Loi sur les compagnies* en 1956. Sa charte, maintenue en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, permet à la Société d'acquérir, d'acheter, de louer, de détenir, d'améliorer, de gérer, d'échanger, de vendre, de faire valoir ou de disposer autrement de biens meubles et immeubles ou de tout intérêt à cet égard. La Société est incluse dans la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

10. Avant le 31 août 1995, la Société était inactive et n'avait que des éléments d'actif de valeur nominale et du capital social. En vertu de l'article 6 de la *Loi sur la commercialisation du CN*, la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada a créé une filiale appelée la Société immobilière du Canada CLC limitée, transféré certains biens non ferroviaires à cette filiale, et transféré les actions de la filiale au gouvernement. Par la suite, le 31 août 1995, le gouvernement a transféré ces actions à la SICL, qui est de nouveau devenue une société d'État.

11. La SICL a pour mandat de veiller à la cession ordonnée et commerciale de certains biens immobiliers stratégiques excédentaires fédéraux en vue d'en optimiser la valeur pour les contribuables canadiens et de détenir certains biens immobiliers. Le Conseil du Trésor peut exiger, selon le cas, qu'outre les considérations financières, des considérations stratégiques du gouvernement soient prises en compte, dont le point de vue des collectivités touchées et d'autres ordres de gouvernement ainsi que les questions touchant le patrimoine et l'environnement.

12. La SICL présente le résultat de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités. Le Conseil d'administration oriente les activités de la Société.

13. La SICL remplit son mandat par l'intermédiaire de sa filiale en propriété exclusive, la Société immobilière du Canada CLC limitée (la Société). La SICL détient aussi en fiducie la totalité des actions de Parc Downsview Park Inc. (PDP) et de la Société du Vieux-Port de Montréal inc. (SVPM). Ces deux sociétés, PDP et la SVPM, rendent compte de leurs résultats comme si elles étaient désignées sociétés d'État mères par décret et elles font donc rapport directement au Parlement par l'entremise de leur ministre responsable. Aucune

des deux sociétés n'est visée par le présent rapport car elles font chacune l'objet d'un examen spécial distinct.

**14.** La Société est une société d'État non mandataire qui a le même mandat que la société d'État mère. Sa principale activité consiste à aliéner les biens immobiliers stratégiques dont le gouvernement n'a plus besoin. En vertu de son mandat, elle peut aussi « détenir certains biens immobiliers ». L'actif immobilier de la filiale se divise en trois catégories : biens immobiliers productifs, biens immobiliers en voie d'aménagement et terrains destinés à l'aménagement ou à la vente. La Tour CN à Toronto est le principal bien immobilier productif de la Société.

### Résultats prévus pour la Société

**15.** Pour remplir son mandat, la Société doit obtenir les résultats décrits ci-après.

La division immobilière :

- facilite le transfert de biens immobiliers excédentaires stratégiques du gouvernement fédéral;
- optimise la valeur financière, ainsi que le rendement pour l'actionnaire, de la gestion, de l'aménagement et de la vente des biens immobiliers;
- atteint les objectifs d'intérêt public du gouvernement fédéral, notamment en tenant compte du point de vue des collectivités touchées et d'autres ordres de gouvernement ainsi que des questions liées au patrimoine et à l'environnement.

La division de la Tour CN maximise le rendement des activités de la Tour CN, tout en respectant les objectifs d'intérêt public du gouvernement fédéral.

**16.** Pour accomplir son mandat et sa vision « Valeur — Innovation — Patrimoine », la SICL s'est fixée les priorités stratégiques suivantes dans son *Sommaire du plan d'entreprise 2005-2006 à 2009-2010* :

### SICL

- Appuyer l'élimination de certaines restrictions des politiques liées au mandat de l'entreprise.
- Maintenir l'excellence en matière de gouvernance d'entreprise.

### La Société

- Appuyer les améliorations au processus de transfert des propriétés.

- Clarifier et résoudre les enjeux entourant les transferts immobiliers et les Premières nations.
- Tirer profit de la Tour CN à titre d'actif national.
- Améliorer le service aux clients en tirant profit des principales compétences de l'entreprise.

### Les divisions opérationnelles de la Société

**17. Division immobilière.** Lorsqu'elle est redevenue active en août 1995, la SICL a acheté par l'intermédiaire de sa filiale, la Société, les actifs immobiliers non opérationnels de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada. La Société a comptabilisé ces actifs à la juste valeur de marché estimative de 341 millions de dollars, y compris la Tour CN, évaluée à 65 millions de dollars. Au 30 septembre 2005, la Société avait vendu une part de 248 millions de dollars (90 p. 100) du portefeuille initial (sans la Tour CN).

**18.** Depuis 1995, la Société a continué d'acquérir, d'aménager et de vendre des biens immobiliers d'entités gouvernementales détenant un portefeuille de biens immobiliers. Le 30 septembre 2005, la valeur comptable de son portefeuille de terrains s'établissait à plus de 260 millions de dollars.

**19.** La Société achète des biens des ministères à leur juste valeur de marché et elle émet habituellement un billet ne portant pas intérêt. Les profits nets de la vente de terrains sont remis au gouvernement sous forme de paiements de dividendes et d'impôt des sociétés. La pièce 1 présente un sommaire rétrospectif des principaux résultats financiers de la Société.

**20.** Le personnel de la division immobilière et de la Société est assez réduit, soit 93 employés. La Société a son siège à Toronto et possède des bureaux régionaux et de projet à Vancouver, Chilliwack, Kelowna, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Ottawa, Rockcliffe, Montréal, Moncton, Charlottetown et Halifax.

**21. Division de la Tour CN.** En 1976, la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada a construit la Tour CN, un centre nodal de télécommunications vital pour la radiotélédiffusion canadienne. En construisant la plus haute structure au monde, elle démontrait la force de l'industrie canadienne.

- En 1995, la Société a acheté la Tour CN en tant que filiale en propriété exclusive.

Pièce 1 : Principaux résultats financiers pour les exercices 1995-1996 à 2004-2005

	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Total
en millions de dollars											
Ventes de biens immobiliers	26,0	143,0	134,0	145,0	104,0	85,0	83,0	90,0	52,0	59,0	<b>921,0</b>
Coût des ventes immobilières	23,0	106,0	115,0	127,0	79,0	70,0	64,0	70,0	30,0	40,0	<b>724,0</b>
<b>Profit brut</b>	<b>3,0</b>	<b>37,0</b>	<b>19,0</b>	<b>18,0</b>	<b>25,0</b>	<b>15,0</b>	<b>19,0</b>	<b>20,0</b>	<b>22,0</b>	<b>19,0</b>	<b>197,0</b>
Location et autres produits	52,5	84,0	53,0	44,0	38,0	36,0	31,0	28,0	31,0	73,0	<b>470,5</b>
Autres charges, y compris impôts	55,0	110,0	59,0	48,0	48,0	46,0	39,0	35,0	36,0	79,0	<b>555,0</b>
<b>Bénéfice net</b>	<b>0,5</b>	<b>11,0</b>	<b>13,0</b>	<b>14,0</b>	<b>15,0</b>	<b>5,0</b>	<b>11,0</b>	<b>13,0</b>	<b>17,0</b>	<b>13,0</b>	<b>112,5</b>
Dividendes/Actions rachetées	-	10,9	20,4	46,6	26,7	-	15,5	4,6	5,0	5,0	<b>134,7</b>

- En 1997, la Société a transféré par bail les employés et la responsabilité de l'exploitation de la Tour CN à TrizecHahn.
- En janvier 2004, la Société a racheté à TrizecHahn son intérêt à bail dans la Tour CN, pour un montant de 51,75 millions de dollars — rachat essentiellement financé par 47 millions de dollars d'obligations de catégorie A. La Société a assumé la responsabilité du personnel et de tous les systèmes opérationnels et administratifs de la Tour CN afin d'assurer le maintien des activités, du savoir collectif et de l'expertise en gestion.

**22.** La Tour CN, en tant que division d'exploitation distincte, relève du président et premier dirigeant de la Société. Elle tire ses revenus des attractions, de la vente d'aliments et boissons et de la location à des fournisseurs de télécommunications. La pièce 2 présente les mesures financières et d'exploitation de la Tour CN pour 2003-2004 et 2004-2005.

**23.** La Tour CN compte au total 452 employés à temps plein et à temps partiel, dont 190 (ou 42 p. 100) sont syndiqués.

**Pièce 2 : Principaux résultats financiers de la Tour CN**

	2004–2005 (en millions de dollars)	2003–2004 <sup>1</sup> (en millions de dollars)
Produits	51,3	37,5
Bénéfices avant intérêt, impôts et amortissements	17,0	9,9
Bénéfice net avant impôts	11,0	6,2

<sup>1</sup> Résultats de l'exercice entier, incluant la période sous la direction de TrizecHahn

## Constatations et recommandations

### Gouvernance de l'entreprise

24. La gouvernance de l'entreprise est le cadre des systèmes, pratiques et structures qui permet à l'organisme de superviser son orientation et sa gestion, d'exécuter son mandat et d'atteindre ses objectifs.

25. Nous nous attendions à ce que la Société ait un cadre de gouvernance :

- qui réponde aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui est de la gérance par le Conseil d'administration, les relations avec l'actionnaire et les communications avec le public;
- qui maximise l'efficacité et la capacité de la Société à établir un équilibre entre sa politique d'intérêt public et ses objectifs commerciaux;
- qui donne au Conseil d'administration une information complète, actuelle et exacte afin qu'il soit en mesure de superviser les activités de façon efficace.

26. Le Conseil d'administration de la Société compte sept membres. Le Conseil se réunit six ou sept fois par année et comprend trois comités — le comité de vérification, le comité des ressources humaines et le comité de gouvernance —, qui se réunissent environ quatre fois par année.

### Les éléments essentiels d'un bon cadre de gouvernance sont en place

27. La gouvernance de l'entreprise à la SICL a fait l'objet de plusieurs examens et vérifications au cours des dernières années. Le Bureau du vérificateur général a inclus la SICL dans l'échantillon des sociétés examinées pour son chapitre de décembre 2000 sur la régie des

sociétés d'État et son chapitre du Rapport *Le Point* de 2005 sur la gouvernance des sociétés d'État, qui mettaient l'accent sur la nomination des membres du Conseil d'administration et le rendement du comité de vérification. En 2002, la SICL a engagé un expert-conseil indépendant en pratiques de gouvernance pour l'examen de sa gouvernance d'entreprise. Dans l'ensemble, son évaluation était positive; il n'a noté que quelques secteurs devant être améliorés. En outre, lorsque nous avons interviewé des membres de la direction et du Conseil d'administration, nous avons constaté qu'ils avaient établi une solide relation de travail et qu'ils n'hésitaient pas à explorer de nouveaux moyens de renforcer la reddition de comptes.

**28.** Le Conseil, par l'intermédiaire de son comité de gouvernance, se tient informé des nouvelles pratiques et lignes directrices en matière de gouvernance. Il est chargé :

- de différentes responsabilités, y compris la gérance de la Société, notamment l'approbation des orientations stratégiques et du plan d'entreprise de la Société;
- des objectifs d'intérêt public, notamment les compromis à faire entre la politique d'intérêt public et les objectifs commerciaux de la Société;
- des communications avec l'État, les autres parties intéressées et le public;
- des relations avec la direction;
- de l'indépendance du Conseil;
- de l'évaluation du poste de premier dirigeant;
- du renouvellement des membres du Conseil;
- de l'éducation des directeurs.

**29.** Le comité de gouvernance dresse un plan d'action de la gouvernance et suit les progrès réalisés par la SICL à l'égard des recommandations concernant les pratiques exemplaires de gouvernance relevées par le Secrétariat du Conseil du Trésor, le Bureau du vérificateur général et d'autres sources.

**30.** La SICL est intervenue en ce qui a trait à toutes les principales questions de gouvernance. Nous notons cependant qu'elle n'a pas encore mis à jour son plan d'action afin d'y inclure les plus récentes recommandations concernant les pratiques exemplaires de gouvernance dans le secteur public, par exemple les pratiques mentionnées dans le Rapport *Le Point* de 2005 de la vérificatrice

générale ou dans l'Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada du Secrétariat du Conseil du Trésor effectué en 2005.

**31.** Au cours de notre examen, les membres du Conseil ont confirmé qu'ils avaient reçu une information complète, actuelle et exacte pour la surveillance des activités. Certains membres ont indiqué qu'ils pourraient faire des observations plus significatives si on les faisait participer plus tôt au processus de planification de l'entreprise. Les membres du Conseil discutent des orientations stratégiques au cours de leur réunion annuelle d'octobre. Toutefois, ces orientations sont générales, et il est trop tard pour qu'elles aient un impact véritable sur le plan que le Conseil doit soumettre au Ministre à la fin de janvier. Une approche révisée, mise en place pour le plan d'entreprise de 2006-2007, a permis aux membres du Conseil de participer au processus de planification de l'entreprise à chacune de ses réunions, de septembre à janvier.

#### **Les nominations par décret prennent trop de temps**

**32.** Nous comprenons que la Société n'a aucun pouvoir en ce qui concerne le processus de nomination, mais nous avons constaté que le processus de nomination du président du Conseil et du président et premier dirigeant de la SICL prend encore trop de temps. Nous avons aussi constaté que de nombreux mandats expirent à peu près en même temps. Le poste de président et premier dirigeant de la Société est vacant depuis le 3 décembre 2004; il est actuellement occupé sur une base intérimaire. Le Conseil d'administration de la SICL a fait des recommandations au Bureau du Conseil privé pour régler cette question et il attend la décision du gouvernement. Nous avons aussi remarqué qu'un poste de directeur avait été pourvu deux ans après qu'il soit devenu vacant, soit le 27 octobre 2005. Le fait que le remplacement d'un directeur prenne si longtemps peut diminuer l'efficacité du Conseil étant donné que celui-ci compte un assez petit nombre de membres. Il faut aussi signaler que tous les autres postes de directeur expireront en 2006. L'arrivée de nombreux nouveaux directeurs au cours de la même année peut miner la stabilité du Conseil et accroître le risque de perte d'expertise et de mémoire institutionnelle.

**33.** Étant donné que le secteur d'activité de la Tour CN a récemment été confié à la SICL, nous croyons que le Conseil doit avoir une expertise dans le secteur du tourisme et de l'accueil. Un membre actuel du Conseil a une telle expertise, mais le Conseil n'a pas encore ajouté

cette compétence à la liste des compétences requises qu'il a fait parvenir au Bureau du Conseil privé.

**34.** Le Conseil d'administration a déterminé que l'expérience dans le secteur des questions touchant les Premières nations constitue l'une des compétences requises pour s'acquitter efficacement de son mandat et de ses responsabilités. Il l'a indiqué sur la liste de compétences nécessaires envoyée au Bureau du Conseil privé; toutefois, aucun des membres actuels du Conseil ne possède cette compétence.

**35. Recommandation.** Le comité de gouvernance devrait inclure dans son plan d'action les toutes dernières recommandations sur les pratiques exemplaires tirées des examens de la gouvernance dans le secteur public. Le Conseil d'administration devrait mettre à jour la liste des compétences requises de ses membres et y inclure l'expertise dans le secteur du tourisme et de l'accueil.

***Réponse de la Société.** La Société mettra à jour son plan d'action de la gouvernance afin d'y inclure les pratiques exemplaires les plus récentes tirées des examens de la gouvernance dans le secteur public. La Société mettra à jour le profil de compétences des directeurs afin d'y inclure l'expertise dans le secteur du tourisme et de l'accueil et il le fera parvenir au Bureau du Conseil privé.*

## Planification stratégique

**36.** La planification stratégique a pour objet de déterminer quelle est la nature de l'organisme, ce qu'il fait et pourquoi, et de dresser des plans.

Nous attendions à ce que la Société :

- élabore et communique des plans stratégiques clairs, assortis d'objectifs précis et mesurables, et conformes à son mandat et à ses capacités;
- surveille les progrès et fasse état des progrès réels pour ce qui est de l'atteinte des objectifs de l'entreprise, de manière juste et fiable;
- aborde la gestion des risques de façon à procurer une assurance raisonnable que les principaux risques et possibilités sont cernés, évalués de manière satisfaisante et pris en compte dans la stratégie de l'entreprise.

**37.** Au cours de notre examen spécial précédent de la Société, nous avons constaté que, dans l'ensemble, la planification et la gestion stratégiques étaient efficaces; notre examen actuel a confirmé cette constatation.

38. Lorsqu'elle prépare ses plans stratégiques, la Société effectue une analyse de l'environnement qui comprend les points suivants :

- la collecte d'information auprès de ses parties intéressées, au cours de rencontres de planification avec différents sous-ministres adjoints;
- l'envoi de sondages externes aux parties intéressées des municipalités et des provinces;
- la consultation des représentants des employés.

39. La Société utilise cette information afin d'établir ses priorités stratégiques pour une période donnée et de régler les conflits entre sa politique d'intérêt public et ses objectifs commerciaux. Nous avons constaté que les priorités stratégiques de 2005-2006 concordent avec le mandat et les capacités de la Société.

40. En 2001-2002, le tableau d'évaluation équilibrée était devenu un outil de gestion véritable. La Société a continué de l'améliorer depuis. Le tableau d'évaluation équilibrée guide la mise en œuvre de la stratégie par la mesure et la gestion du rendement dans les domaines financiers et non financiers.

**Certaines cibles de rendement ne permettent pas de déterminer facilement si les objectifs ont été atteints de manière satisfaisante**

41. Lors de notre examen spécial de juillet 2000, nous avons remarqué que certains objectifs de la Société n'étaient ni précis ni mesurables. Le tableau de l'évaluation équilibrée a rendu les objectifs de la Société plus clairs en mettant l'accent sur les principaux secteurs des parties intéressées, mais nous avons observé que certaines cibles de rendement restent vagues. Il est donc difficile de déterminer si la Société a atteint ses objectifs.

42. Ainsi, l'objectif « mettre en œuvre des initiatives patrimoniales » est associé à la cible de rendement « commémorer le patrimoine des projets de l'entreprise ». L'objectif a-t-il été atteint lorsqu'un projet commémore le patrimoine, ou les projets devraient-ils tous commémorer le patrimoine?

43. Voici un autre exemple. L'objectif « contribuer à l'accélération du transfert de biens immobiliers » est associé à la cible de rendement « hausse de la valeur marchande de départ du portefeuille immobilier, accompagnée d'objectifs et d'indices d'évaluation élaborés en 2005-2006 ». Aucune cible de rendement mesurable n'a été approuvée pour cet objectif.

44. Des cibles de rendement précises pour tous les objectifs permettraient à la direction, au Conseil d'administration, au gouvernement et au Parlement de mieux évaluer l'efficacité de la Société.

#### **La Société a récemment mis en œuvre un programme de gestion des risques de l'entreprise**

45. Le directeur de la gestion des risques de l'entreprise et des contrôles internes de la Société assume la responsabilité générale de la politique et des procédures de gestion des risques, et dirige le comité de gestion des risques de l'entreprise. Il veille à ce que les principaux risques soient cernés, évalués, atténués, gérés et surveillés. Lorsque c'est possible et rentable, le comité fait en sorte que la Société soit protégée des risques graves ou catastrophiques.

46. Le comité de gestion des risques se réunit au moins quatre fois par année. Il vient de mettre en place un programme de gestion des risques de l'entreprise en vue d'élaborer et de tenir un registre de ces risques et de publier des rapports de suivi réguliers.

47. Le registre des risques est un outil de gestion dont le but est de permettre à l'entreprise de mieux comprendre son profil de risque au sens le plus large possible. En attribuant des cotes et des rangs aux risques cernés, selon la probabilité et l'incidence, le registre des risques constitue un système uniforme de collecte d'information sur les risques pouvant servir aux analyses et à la prise de décisions sur la manière dont ils doivent être traités ou gérés. Les principaux risques pour la Société ont été classés selon les cinq plus grandes sources de risque pour l'exploitation et les activités de la Société. Ces grands secteurs de risques sont notamment :

- les risques stratégiques ou politiques, y compris les changements de nature politique et les relations avec l'actionnaire;
- les secteurs d'activité, y compris l'immobilier et la Tour CN;
- la gestion de l'entreprise, y compris la sécurité, les ressources humaines ainsi que la technologie et les données;
- les dangers et l'exploitation, y compris le terrorisme, les pertes catastrophiques et les défaillances mécaniques;
- la conformité et la réglementation, y compris les lois et les règlements ainsi que la documentation.

48. Au 31 août 2005, la Société avait recensé 66 risques détaillés pour ces 5 grands secteurs de risque, dont 17 avaient été classés au

rang moyen-élevé ou élevé. Le registre contient, pour tous les risques cernés, les contrôles d'atténuation de même que les mesures à prendre pour réduire davantage le niveau de risque. En outre, pour les risques les plus élevés, la Société tient un plan d'action du registre des risques de l'entreprise, et elle le soumet régulièrement au comité de vérification pour qu'il fasse le suivi des progrès réalisés à l'égard des mesures requises pour atténuer ces risques.

**49. Recommandation.** La Société devrait perfectionner son tableau d'évaluation équilibrée afin d'avoir l'assurance qu'il renferme une série complète de cibles précises et mesurables pour tous ses objectifs et priorités stratégiques.

***Réponse de la Société.** La Société a continué de parfaire son tableau d'évaluation équilibrée depuis sa mise en place comme outil de gestion de l'entreprise en 2000-2001. En 2005, elle a préparé un plan assorti d'« étapes » afin d'identifier les divers événements, opérations et approbations prévus pendant l'année. Ces étapes étaient l'une des composantes du plan de primes incitatives pour les divisions immobilières de l'entreprise. Pour l'exercice 2006-2007, ces étapes comprendront les résultats non financiers et elles seront intégrées au tableau d'évaluation équilibrée de l'exercice 2006-2007.*

## **Relations avec le gouvernement et achat de terrains**

**50.** La liaison entre la Société et le gouvernement est essentielle pour que la Société puisse accomplir sa mission et, en particulier, pour que les biens immobiliers stratégiques excédentaires des ministères puissent être transférés à la Société.

**51.** Nous nous attendions à ce que la Société :

- maintienne des communications efficaces avec les organismes gouvernementaux appropriés afin de garantir une compréhension claire et mutuelle des priorités et contraintes du gouvernement;
- travaille de manière proactive avec les ministères ayant la garde de biens immobiliers et les organismes centraux, en vue d'identifier et de faciliter les transferts de biens immobiliers;
- démontre à ses parties intéressées que ses projets et aménagements rehaussent la valeur des biens et répondent aux attentes des parties intéressées.

**52.** Lorsque nous avons interviewé les représentants des principaux organismes centraux et ministères ayant la garde de biens immobiliers, ils ont dit qu'à leur avis, la Société répondait continuellement à ces attentes.

53. La Société a :

- vendu 90 p. 100 de son portefeuille initial de biens immobiliers transférés de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et elle a continué d'acquérir et de vendre des biens;
- versé 134,7 millions de dollars en dividendes et actions rachetées du gouvernement de 1995 à 2005;
- intégré les vues des collectivités et d'autres ordres de gouvernement à ses projets, pour lesquels elle a obtenu plusieurs prix d'excellence.

**La Politique du Conseil du Trésor sur l'aliénation des biens immobiliers excédentaires a été introduite en juillet 2001**

54. Lors de notre examen spécial de juillet 2000, nous avons noté une lacune importante dans le processus de transfert des terrains. Des contraintes diverses associées au processus de transfert des biens immobiliers excédentaires des ministères nuisaient alors à la capacité de la Société de réaliser son mandat.

55. Depuis ce dernier examen spécial, nous avons relevé un certain nombre de changements concrets.

56. L'introduction de la Politique du Conseil du Trésor sur l'aliénation des biens immobiliers excédentaires, en juillet 2001, constituait un changement significatif. La Politique définit le processus et décrit les procédures d'aliénation des biens stratégiques courantes. Le Conseil du Trésor a introduit la Politique pour les raisons suivantes :

- garantir l'aliénation en temps voulu des biens déclarés excédentaires par rapport aux exigences du programme;
- procurer la plus grande valeur possible aux contribuables;
- prendre en considération certaines questions d'intérêt public.

57. La Politique visait surtout à assurer le transfert à la Société des biens immobiliers dont on peut accroître la valeur par le zonage, le financement et l'aménagement.

58. La Politique a aussi instauré des incitatifs financiers pour les ministères ayant la garde de biens immobiliers afin qu'ils bénéficient des produits de la vente de biens à certaines conditions, étant donné que ce sont ces ministères :

- qui doivent déterminer si un bien immobilier donné est excédentaire en regard des exigences du programme;

- qui ont la responsabilité d'entreprendre et de mettre en œuvre l'aliénation des biens immobiliers excédentaires.

**59.** Par ailleurs, le Secrétariat du Conseil du Trésor a formé un comité de sous-ministres adjoints et un comité de directeurs généraux chargé de contribuer à la mise en œuvre de la Politique. Les comités se réunissent quatre fois l'an environ et jusqu'ici, ils ont en priorité facilité la participation des ministères et accéléré le transfert des biens stratégiques à la Société.

**60.** De plus, la Société a pris des mesures pour améliorer le processus de transfert. Ainsi, le vice-président, Affaires publiques et gouvernementales, a consacré beaucoup de temps, au cours des trois dernières années, aux rencontres avec les représentants des ministères et organismes centraux afin de faciliter le processus de transfert. La présence accrue de la Société à Ottawa, où se trouvent la plupart des décideurs du gouvernement, a aussi facilité cette tâche.

**61.** Malgré toutes ces initiatives, le processus de transfert continue d'être lent. Un examen de la Politique effectué récemment par un expert-conseil à la demande du Secrétariat du Conseil du Trésor a permis de constater que cette lenteur est attribuable aux obstacles qui nuisent au bon fonctionnement du système, par exemple les objectifs contradictoires des parties intéressées, ainsi qu'aux revendications des Premières nations portant sur certains terrains. Elle ne reflète donc pas le rendement de la Société. Au moment de notre vérification, vingt biens immobiliers stratégiques excédentaires devaient être transférés à la Société; ces biens avaient été déclarés excédentaires en moyenne quatre ans auparavant. Le transfert de trois d'entre eux découlait d'une décision prise lors du budget de février 1995, et dix ans s'étaient écoulés depuis qu'ils avaient été déclarés excédentaires.

**62.** Après nos travaux de vérification sur place, la direction nous a informés que le Secrétariat du Conseil du Trésor avait approuvé le transfert de l'un des biens déclarés excédentaires depuis plus de dix ans. Le document de transfert officiel n'est pas encore approuvé et le transfert n'a donc pas été effectué. De surcroît, la direction a fait état de développements prometteurs au cours des derniers mois quant au transfert de deux biens immobiliers déclarés excédentaires il y a un peu plus de quatre ans. Le Ministre a approuvé le transfert de l'un de ces deux biens et le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé le transfert de l'autre.

**63.** En conclusion, grâce aux améliorations globales signalées au sujet du processus de transfert de terrains, il n'y a plus de lacune

importante. Par contre, la Société et toutes les parties visées devront continuer de prêter une attention soutenue au processus. Nous encourageons la Société à demeurer proactive pour faciliter le transfert des biens immobiliers excédentaires.

***Observation de la Société.** La Société considère que la lenteur du transfert de terrains représente un risque significatif pour l'accomplissement de son mandat. Elle reconnaît que le processus de transfert de terrains s'est amélioré au cours des dernières années et elle a l'intention de continuer à exercer des pressions afin que le transfert des terrains soit facilité.*

## Ressources humaines

**64.** Depuis l'examen spécial de juillet 2000, l'effectif de la Société a subi beaucoup de changements. Lorsque la Société a repris la gestion de la Tour CN :

- son effectif a augmenté de façon marquée;
- deux divisions ayant des caractéristiques et des besoins de main-d'œuvre différents ont été intégrées;
- l'effectif de la Tour CN était syndiqué dans une proportion de 42 p. 100.

**65.** Nous nous attendions à ce que la Société :

- ait des politiques et des pratiques de gestion des ressources humaines conçues et gérées de façon à promouvoir la continuité des activités;
- maintienne un effectif compétent pour atteindre ses buts et objectifs stratégiques de manière économique et efficiente;
- maintienne de bonnes relations de travail;
- élabore des conventions collectives appropriées, qui satisfont aux besoins opérationnels et reflètent les tendances actuelles du marché.

**66.** Nous avons constaté que la Société a grandement amélioré ses systèmes et pratiques de ressources humaines depuis notre examen spécial de juillet 2000. Les services des ressources humaines de la Tour CN et des divisions immobilières unissent leurs efforts afin d'intégrer leurs systèmes et pratiques dans la mesure du possible.

### **Tous les employés doivent être assujettis à une forme quelconque d'examen du rendement**

**67.** Depuis le dernier examen spécial, la Société a mis en place un processus officiel de gestion du rendement pour tous les employés, sauf

les employés saisonniers et syndiqués de la Tour CN. Auparavant, les employés n'étaient pas obligés de se fixer des objectifs annuels, et la direction n'examinait pas leur rendement. Nous sommes d'avis que tous les employés, quel que soit leur statut, doivent être assujettis à une forme quelconque d'examen du rendement. De plus, il y aurait lieu d'établir des liens plus étroits entre les objectifs de l'entreprise et les examens du rendement afin de s'assurer que les attentes à l'égard du rendement correspondent aux objectifs et aux priorités de l'entreprise.

### **La Société doit suivre ses lignes directrices sur les primes incitatives**

**68.** Nous avons observé une autre amélioration. Le programme de primes incitatives établit une correspondance non seulement avec le flux de trésorerie, mais aussi avec l'évaluation du rendement de l'employé. Pour être admissible à une prime, l'employé doit obtenir la cote satisfaisant, et le montant de la prime est déterminé en partie par sa cote de rendement. Ainsi, la cote « excellent » ou « exceptionnel » équivaldrait à une prime plus élevée que la cote « satisfaisant ».

**69.** Or, nous avons noté que la proportion d'employés ayant obtenu la cote « excellent » ou « exceptionnel » est beaucoup trop élevée par rapport à la proportion d'employés ayant obtenu la cote « satisfaisant ». Ainsi, 72 p. 100 des employés de la division de l'immobilier ont obtenu la cote « excellent » et seulement 24 p. 100, la cote « satisfaisant » en 2004-2005. Les lignes directrices sur l'examen du rendement de la Société prévoient une répartition des cotes de rendement très différente, à savoir que normalement de 11 à 15 p. 100 des employés obtiendront la cote « excellent » ou « exceptionnel ». Cet état de choses affaiblit les résultats escomptés du programme.

### **Il n'y a pas de grave pénurie de personnel**

**70.** Les activités de gestion des biens immobiliers déterminent les besoins en personnel, et la direction n'a pas relevé de pénurie. La Société engage des entrepreneurs externes pour répondre à ses besoins à court terme ou lorsque la charge de travail est trop lourde.

**71.** Il n'y a pas eu pénurie de personnel à la Tour CN, sauf pour certains postes particuliers. Le service des ressources humaines organise chaque année avec succès des salons de l'emploi afin de combler le besoin substantiel d'employés saisonniers.

### **La planification de la relève marque des progrès**

72. Les organismes chefs de file déterminent leurs besoins actuels et futurs en planifiant la relève. Ils constituent des réserves d'employés prometteurs pour leurs besoins à long terme. La Société s'est dotée d'un plan de relève, mais elle doit l'améliorer, surtout à la Tour CN. La planification de la relève se trouve encore à un stade embryonnaire, et la Société ne dispose pour l'instant d'aucun processus stratégique officiel pour planifier ses besoins en ressources humaines. La Société devrait songer à adopter une méthode stratégique de planification des ressources humaines et de planification de la relève, et elle devrait faire concorder le processus avec ses priorités, ses stratégies de dotation ainsi que ses initiatives de formation et de perfectionnement.

### **La Société ne connaît pas parfaitement ses besoins globaux en matière de formation et de perfectionnement**

73. La formation et le perfectionnement devraient s'harmoniser avec la planification de la relève. Or à l'heure actuelle, la formation et le perfectionnement du personnel sont essentiellement liés au processus d'examen du rendement annuel. Par conséquent, le perfectionnement est plutôt axé sur le court terme, et ce sont les gestionnaires et les employés qui déterminent les besoins ponctuels pendant l'année. La Société ne connaît pas parfaitement ses besoins globaux en matière de formation et de perfectionnement, et n'a pas de méthode fiable pour déterminer si elle répond à ces besoins de façon rentable. Le service des ressources humaines de la Tour CN prépare actuellement une évaluation des besoins en formation, qui lui indiquera les besoins de la division en matière de formation.

74. **Relations avec les employés.** La Société utilise la rétroaction des employés pour régler les questions liées aux ressources humaines et les problèmes concernant le milieu de travail. Depuis quelques années, elle demande souvent aux employés de la division de l'immobilier de lui faire part de leurs commentaires, mais elle vient tout juste de commencer à le faire avec la division de la Tour CN. Le taux de réponse au sondage de 2004 mené auprès des employés de la Tour CN était de 17 p. 100, alors que celui de la division de l'immobilier et des employés de l'entreprise était de 77 p. 100. Ceci semble indiquer que le personnel de la Tour CN ne s'est pas encore rallié pleinement à cette approche. Après nos travaux de vérification sur place, la direction nous a informés que pour le sondage de 2005 mené auprès des employés de la Tour CN, le taux de réponse était passé à 26 p. 100, ce qui représente une augmentation de 53 p. 100. La direction nous a

aussi mentionné qu'elle a introduit une table ronde des employés à la Tour CN.

75. Nous avons fait les observations suivantes :

- La Société a signé une nouvelle convention collective pour une période de trois ans, du 1<sup>er</sup> juin 2004 au 31 mai 2007, sans qu'il y ait eu de grève.
- Le nombre de griefs d'employés est très bas — trois griefs ont été déposés en 2004 et un seul grief a été déposé en 2005.

76. **Recommandation.** La Société devrait :

- veiller à ce que tous les employés soient assujettis à une forme quelconque d'examen du rendement qui correspond à leur statut, notamment les employés syndiqués et saisonniers de la Tour CN, et veiller au respect des lignes directrices;
- établir un lien clair entre les objectifs de l'entreprise et les examens du rendement;
- s'efforcer d'améliorer la planification de la relève et la planification des ressources humaines, et faire correspondre plus étroitement le processus aux priorités, aux stratégies de dotation et aux initiatives de formation et de perfectionnement de l'entreprise;
- évaluer les besoins en formation de la Société, en particulier ceux de la division de l'immobilier;
- étudier différents moyens d'obtenir la rétroaction des employés concernant le milieu de travail à la Tour CN.

#### **Réponse de la Société.**

- *Le contrat des employés syndiqués de la Tour CN doit être renouvelé en 2007, et nous prévoyons discuter à ce moment là avec le syndicat de la mise en œuvre d'un système de gestion du rendement pour les employés syndiqués. Nous établirons un processus d'examen du rendement pour les employés permanents qui travaillent à temps partiel.*
- *La Société réévalue présentement l'ensemble de son processus d'évaluation du rendement afin de régler les questions soulevées. Nous avons aussi mis en place des contrôles d'examen et préparé des directives supplémentaires à l'intention du personnel et de la direction pour la fin de l'exercice 2005-2006 afin de surveiller l'attribution des cotes.*

- *La Société s'efforce aussi de perfectionner sa planification de la relève et des ressources humaines et notamment de consolider le lien entre ces processus et les priorités, les stratégies de dotation ainsi que les initiatives de formation et de perfectionnement de l'entreprise.*
- *La Société se penchera sur les besoins en formation globaux dans le cadre de son projet de planification de la relève.*

**Gestion, aménagement et ventes  
de biens immobiliers**

**77.** La Société a pour mandat d'optimiser la valeur financière et communautaire des biens immobiliers stratégiques dont les ministères qui en ont la garde n'ont plus besoin dans le cadre de leurs programmes. Selon ce mandat, la Société achète des biens immobiliers à leur juste valeur de marché, les améliore, les gère ou les vend afin de produire les « meilleurs bénéfices possibles » pour les collectivités locales et le gouvernement du Canada. En vertu de son mandat, la Société joue le rôle de promoteur immobilier et procure des services connexes, dont la gestion des biens immobiliers et la location.

**78.** Nous nous attendions à ce que la Société :

- applique des pratiques exemplaires afin d'aménager et de gérer des projets et de les vendre à une valeur financière optimale, tout en tenant compte du point de vue des collectivités touchées et d'autres ordres de gouvernement ainsi que des questions touchant le patrimoine canadien;
- utilise des données financières et des renseignements commerciaux sûrs pour effectuer des analyses de rentabilisation réalistes;
- ait recours à des pratiques de passation de contrat et de vente ouvertes et transparentes, qui ont pour but de l'aider à atteindre les objectifs et les cibles de ses projets.

**79.** Au cours de notre dernier examen spécial, nous avons constaté que la Société avait suivi les pratiques exemplaires à tous les égards importants.

**80.** Les principales fonctions commerciales de la Société englobent l'acquisition, l'aménagement et le réaménagement de terrains, la vente et la location des biens immobiliers et la gestion des biens immobiliers. Pour remplir ces fonctions, la Société doit appliquer les pratiques exemplaires dans les secteurs suivants :

- l'acquisition de nouveaux biens,
- la préparation de plans d'affaires,
- l'aménagement de terrains et la gestion de projets,

- la vente de biens immobiliers.

**81.** La politique d'aménagement immobilier de la Société est une approche centrée sur le respect accru de l'individu, l'amélioration de la qualité de vie et l'atténuation des conséquences des longs trajets et de l'étalement des villes. La Société est reconnue à l'échelle nationale et internationale pour l'application réussie de ces principes à divers projets d'aménagement.

**82.** Nous avons sélectionné l'ancienne Base des Forces canadiennes (BFC) Griesbach à Edmonton, en Alberta, pour effectuer une étude de cas sur les pratiques exemplaires. La Société a acheté cette propriété de 250 hectares (618 acres) en février 2003, pour la somme de 17,5 millions de dollars. Sa vision pour ce projet est d'établir une communauté de taille petite à moyenne, où les habitants peuvent :

- se rendre à pied aux écoles et magasins locaux;
- interagir avec leurs voisins sur la rue principale (Main Street);
- passer du temps sur les sentiers récréatifs.

**83.** Le projet comporte six phases d'aménagement, qui en sont rendues à différentes étapes d'avancement. Les parcelles de terrain de la phase 1 ont été vendues aux constructeurs en octobre 2003.

**84.** À l'exception des secteurs dont nous discutons dans les sections qui suivent, nous avons constaté que la Société suit les pratiques exemplaires en ce qui concerne l'acquisition de nouveaux biens immobiliers, la préparation de plans d'affaires, l'aménagement de terrains et la gestion de projets, ainsi que la vente de biens immobiliers.

**85.** En appliquant ces pratiques, la Société a atteint un équilibre raisonnable entre l'optimisation de la valeur financière, d'une part, et la prise en considération du point de vue des collectivités touchées et d'autres ordres de gouvernement ainsi que les questions liées au patrimoine canadien, d'autre part.

#### **L'utilisation d'un cadre de gestion améliorerait les projets d'aménagement de la Société**

**86.** La Société a géré avec succès plusieurs projets dans l'ensemble du pays. Ces dernières années, elle a obtenu une reconnaissance nationale pour sa gestion et elle a remporté plusieurs prix dans le domaine de l'aménagement urbain et de la planification professionnelle.

**87.** Au cours de notre examen spécial, nous avons trouvé des preuves que la Société a mis en œuvre des processus de gestion pour exécuter ses divers projets d'aménagement. La Société connaît les étapes requises pour concevoir des projets qui donnent de bons résultats et elle les suit de façon efficace.

**88.** Cela dit, la Société n'a pas de cadre de gestion de projets intégré. Elle a élaboré des politiques et documenté certains processus, comme la Politique d'examen de projet pour la mise en œuvre et la surveillance des projets, mais la documentation n'est pas complète ni intégrée dans un cadre de gestion.

**89.** Un cadre de gestion de projets intégré comprend une structure et des normes bien définies pour :

- planifier, entreprendre, exécuter, surveiller, contrôler et terminer des projets;
- comprendre comment un organisme gère un projet.

**90.** À notre avis, la Société devrait perfectionner ses pratiques actuelles d'exécution de projets en documentant les principaux processus, politiques, procédures et lignes directrices en matière de gestion de projets, et en les intégrant à un cadre de gestion. Ce cadre permettrait à la Société d'évaluer systématiquement les questions associées à la gestion de projets et ferait en sorte que tous ses gestionnaires de projets en tiennent compte pendant le cycle des projets. Un cadre bien documenté faciliterait également la formation des nouveaux gestionnaires de projets.

**91.** Un cadre de gestion de projets intégré comprendrait aussi une section sur les politiques et les procédures de gestion systématique des risques associés aux projets. Dans le cadre de son programme de gestion des risques de l'entreprise (voir le paragraphe 46), la Société a récemment conçu des politiques et des procédures de gestion des risques associés aux projets. Toutefois, elle doit encore les appliquer de façon systématique, car elle gère actuellement les risques de façon non officielle, en fonction des exigences particulières de chaque projet. La Société cerne les risques au début d'un projet, selon son modèle de plan d'affaires. Nous n'avons néanmoins pas trouvé de plan de gestion des risques officiel, faisant état de documents relatifs aux interventions et à la surveillance des risques pour les différents projets.

**92. La Société utilise des données financières et des renseignements commerciaux fiables pour préparer des analyses de rentabilisation réalistes.** Les analyses de rentabilisation et les plans de

projet sont des pratiques essentielles dans le secteur de l'aménagement immobilier. Elles justifient les différentes options d'aménagement.

**93.** La Société utilise des analyses de rentabilisation pour appuyer ses acquisitions de biens immobiliers, conformément à la Politique du Conseil du Trésor sur l'aliénation des biens immobiliers excédentaires. En vertu de cette politique, le ministère qui a la garde des biens doit obtenir un plan d'affaires de la Société. Le plan devrait démontrer que la Société peut accroître la valeur de façon significative et décrire comment celle-ci tiendra compte des autres aspects stratégiques recensés par le ministère concerné et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

**94.** Nous avons constaté que la Société utilise des renseignements commerciaux et des données financières fiables pour préparer des analyses de rentabilisation réalistes.

**95. La Société suit des pratiques commerciales acceptables pour la passation de contrat et les ventes.** Les pratiques de gestion des projets de la Société se distinguent surtout par le fait que celle-ci compte dans une large mesure sur les entrepreneurs pour réaliser la plus grande partie du projet. La politique, les lignes directrices et les procédures en matière de passation de contrat de la Société régissent le processus de passation de contrat. En décembre 2003, un rapport de vérification interne des invitations à soumissionner, des appels d'offres et de la sélection des fournisseurs de la Société a été présenté au comité de vérification. La direction a depuis donné suite aux recommandations du rapport.

**96.** Le Conseil d'administration a récemment révisé la politique, les lignes directrices et les procédures en matière de passation de contrat de la Société, ainsi que sa politique, ses lignes directrices et ses procédures concernant le marketing et les ventes, et il les a approuvées à sa réunion de janvier 2005. Nous avons constaté que la Société suit des pratiques commerciales acceptables pour la passation de contrat et les ventes.

**97. Gestion des biens immobiliers.** La Société possède :

- le Palais des congrès du Toronto métropolitain (PCTM),
- l'hôtel InterContinental (à Toronto),
- un immeuble à bureaux situé au 277, rue Front Ouest.

**98.** La Société est responsable de la gestion de ces biens immobiliers. Elle a cependant décidé de confier à un sous-traitant la gestion de l'hôtel, en vertu d'une entente de gestion, et de louer le PCTM à une

société d'État de l'Ontario pour une période de 99 ans. La division des services centraux de la Société gère et administre les systèmes mécaniques et électriques de ses biens immobiliers; elle recouvre les coûts et des frais de gestion auprès de ses locataires.

**99.** La Société applique des pratiques, des politiques et des procédures adéquates pour les fonctions de gestion des biens immobiliers, ce qui comprend l'entretien et les services d'entretien, l'administration, la location et les services aux locataires.

## **Gestion environnementale**

**100.** Dans l'exercice de son mandat, la Société doit s'occuper de la gestion environnementale à deux titres : en tant que promoteur et en tant qu'exploitant et gestionnaire de la Tour CN.

**101.** Nous nous attendions à ce que la Société :

- ait un cadre de gestion environnementale approprié;
- sache dans quelle mesure ses stratégies et ses activités influent sur l'environnement et le développement durable;
- gère ses sites et ses installations avec efficacité et efficacie, tout en tenant compte des risques environnementaux importants et des lois et règlements applicables.

### **La Société doit améliorer la documentation et rendre officielles ses procédures de gestion environnementale**

**102.** Le principal secteur d'activité de la Société — le réaménagement des biens immobiliers en vue d'en optimiser la valeur — comporte souvent l'assainissement et le nettoyage de terrains contaminés. La Société considère l'assainissement des terrains contaminés comme l'une de ses forces. Ses efforts et son expertise dans ce domaine sont d'ailleurs bien reconnus.

**103.** La Société a récemment adopté comme valeur fondamentale la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et a pour objectif d'intégrer de solides principes de développement durable à chaque initiative d'aménagement. En 2004, la Société a confié un projet pilote de vérification sociale de ses activités à une entreprise spécialisée en évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise. La vérification comportait l'évaluation des politiques, des programmes et des activités de la Société relativement aux questions de RSE importantes, par exemple les systèmes de gestion, la détermination des risques et la performance environnementale.

**104.** La vérification de la RSE a permis de constater que les systèmes et les pratiques mis en œuvre par la Société pour gérer les risques

environnementaux au cours des activités d'assainissement et de réaménagement ne présentaient pas de lacunes importantes. Toutefois, la vérification externe a permis de constater que la documentation portant sur les systèmes et les pratiques dans ce secteur devait être améliorée et qu'il fallait surveiller plus systématiquement la conformité à la réglementation environnementale. Au cours de notre examen spécial, nous avons pu observer que la Société avait fait preuve de diligence raisonnable en ce qui a trait à l'évaluation et à l'assainissement des terrains contaminés et au règlement des problèmes environnementaux pour chacun de ses projets. Malgré tout, nous avons constaté que les systèmes et les procédures de l'entreprise n'étaient pas documentés. Nous avons fait les mêmes observations lors de notre examen spécial précédent.

**105.** Les projets de réaménagement de la Société peuvent souvent comprendre d'autres défis et possibilités dans le domaine de l'environnement et du développement durable — par exemple préserver la biodiversité, conserver les espaces verts existants, assurer la présence de couloirs de verdure et préserver les arbres arrivés à maturité ainsi que les aires d'une grande valeur biologique ou écologique. On ne sait toutefois pas très bien comment la Société s'assure que ces questions sont prises en compte pendant le cycle du projet. Selon son personnel, elles sont traitées lors de la planification et de l'exécution du projet grâce à l'application des principes de planification du « nouvel urbanisme ». Ces principes font valoir la création de communautés dynamiques et mettent l'accent, entre autres, sur la durabilité, l'augmentation des densités et les systèmes de transport intelligents.

**La Société n'a pas de programme de formation systématique pour ce qui est des exigences en matière d'environnement**

**106.** En 2004, les projets de réaménagement des biens immobiliers de la Société comprenaient plus de 1 215 hectares (3 000 acres) de terrains situés dans 24 localités. Celle-ci était active dans presque toutes les provinces. La Société doit respecter les lois et règlements en matière d'environnement du gouvernement fédéral, des provinces et de toutes les municipalités où elle exerce des activités. Ces lois et règlements varient d'une administration à l'autre, et ils sont souvent modifiés. Dans sa politique environnementale, la Société s'est engagée à évaluer, planifier et mener ses activités en conformité avec les lois et les règlements applicables. Nous nous attendions donc à ce qu'elle ait un programme de formation et de sensibilisation systématique pour son

personnel afin de respecter les exigences de la réglementation environnementale en vigueur.

**107.** La Société a donné de la formation, mais elle ne l'a pas fait régulièrement. Nous avons aussi remarqué qu'elle a préparé de l'information détaillée sur les lois et règlements applicables et qu'elle l'a communiquée au personnel en mars 2002. Il est à noter toutefois que cette information ne concernait que quatre provinces : l'Ontario, la Colombie-Britannique, l'Alberta et la Nouvelle-Écosse. La Société a étoffé l'information et l'a mise à jour pour englober toutes les provinces et le gouvernement fédéral en juillet 2005, mais avant cette date, il incombait aux gestionnaires de projet de se tenir au courant des exigences et des modifications touchant les lois et les règlements.

**La Société doit élaborer des objectifs et des cibles de rendement pour la gestion environnementale à la Tour CN**

**108.** Nous nous attendions à ce que, pour le secteur d'activité de la Tour CN, la Société ait mis en place les éléments essentiels d'un système de gestion environnementale performant afin de s'assurer :

- que les risques environnementaux et les possibilités sont cernés, maîtrisés et surveillés régulièrement;
- que les mesures correctives nécessaires sont prises;
- qu'il y a une amélioration continue.

**109.** Nous avons observé que la Société s'occupait activement de certaines questions environnementales. Ainsi, elle surveillait et évaluait la consommation d'énergie, et plusieurs de ses activités étaient axées sur le réacheminement des déchets et le recyclage. Cependant, elle ne gérait pas activement la consommation en eau, les eaux résiduelles et les déversements, ou l'aménagement paysager.

**110.** Les plans d'entreprise et le tableau d'évaluation équilibrée de la Société comprennent certains objectifs et cibles liés à l'environnement et au développement durable. Il est très difficile de mesurer les progrès en gestion environnementale de la Société à la Tour CN parce qu'il n'y a pas d'objectifs ni de cibles de performance environnementale pour ce secteur d'activité et que la division de la Tour CN n'informe pas régulièrement l'équipe de la haute direction au sujet de sa performance à ce chapitre.

**111. Recommandation.** La Société devrait :

- établir des lignes directrices afin d'intégrer à ses projets immobiliers les questions environnementales autres que l'assainissement et le nettoyage;
- améliorer les documents et rendre officielles les procédures de gestion et de surveillance environnementales afin de garantir que tous les gestionnaires de projet prennent systématiquement en compte les questions environnementales au cours du cycle des projets;
- mettre en place un programme systématique de formation et de sensibilisation qui porte sur le respect des exigences en matière d'environnement;
- élaborer des cibles de performance précises pour l'environnement et le développement durable applicables à la Tour CN.

**Réponse de la Société.**

- *Le programme environnemental de la Société est synonyme d'assainissement environnemental et de respect des exigences législatives en matière d'environnement qui s'appliquent aux activités d'aménagement immobilier. La direction croit que ces responsabilités sont bien documentées. Compte tenu du temps qui s'est écoulé depuis les dernières séances de formation, la Société réévaluera ses exigences en matière de formation et son matériel pédagogique et prendra les mesures nécessaires pour en informer le personnel.*
- *Les activités qui ne sont pas liées à l'assainissement sont traitées en partie par nos programmes de responsabilité sociale de l'entreprise et en partie par les approches adoptées pour le développement durable. La direction convient qu'elle doit officialiser son approche dans ce secteur.*

**Tour CN : maintenance et sécurité de la structure**

**112.** La Tour CN compte parmi les structures les plus remarquables et les plus uniques du Canada. Étant donné qu'elle comporte des défis techniques qui ne s'appliquent pas aux autres grandes structures, nous nous attendions à ce que les exigences relatives à la maintenance soient évaluées régulièrement et à ce que les réparations requises soient faites afin d'éviter la présence de rouille et de protéger la valeur de la Tour CN. Nous nous attendions également à ce que les normes de santé et de sécurité soient respectées.

**Des systèmes et des pratiques sont en place pour faire en sorte que la Tour CN soit bien gérée**

113. Les systèmes électriques et mécaniques de la Tour CN se comparent à ceux d'autres tours de bureaux. Par contre, il n'est pas possible de faire d'autres comparaisons car les éléments de structure de la Tour CN, dont les colonnes, les poutres et les dalles, sont à l'extérieur de l'édifice.

114. Les surfaces de béton extérieures de la Tour CN, ses éléments de structure, sont exposées aux cycles de gel-dégel, à la pollution industrielle, à la pluie et aux autres conditions ambiantes qui contribuent à la détérioration continue de la structure. Les éléments de structure exposés nécessitent plus d'inspections et de réparations que les autres tours de bureaux, ce qui accroît les coûts de maintenance.

115. La Tour CN a récemment subi un certain nombre de rénovations et de réparations, dont :

- le remplacement des refroidisseurs,
- le reconditionnement des moteurs d'ascenseur,
- le regarnissage des réservoirs d'eau,
- un programme ciblé de réparation du béton.

116. Ces réparations et rénovations s'imposaient, car la structure a 29 ans et c'est souvent à cet âge qu'il faut entreprendre les premières phases des grandes réparations. La durée de l'équipement mécanique et électrique varie de 25 à 35 ans.

117. Le programme de réparation du béton a été amorcé en 2000. Il devait durer cinq ans et être achevé à la fin de 2005. La Société a prévu que les réparations du béton soient faites de façon continue, sur une échelle réduite, et que les inspections des surfaces de béton extérieures soient menées en même temps que les travaux de maintenance de la structure. Ces mesures sont appropriées car la Tour CN est située dans un secteur industriel, où la structure de béton est exposée à une pollution industrielle toujours croissante.

118. La Tour CN est dotée d'un certain nombre de systèmes et d'éléments spécialisés qui sont propres aux tours de communications. La maintenance et la réparation de ces systèmes et éléments requièrent l'expertise de cabinets d'ingénieurs et de sociétés contractantes. La Société confie à un cabinet d'ingénieurs-conseils la rédaction des rapports de maintenance de la structure de la Tour. Ce cabinet avait

aussi été chargé de la conception de la structure de la Tour CN. Sa connaissance de la Tour et de sa conception est avantageuse pour la Société, car cela lui confère la certitude que les réparations structurales correspondent à la conception initiale.

**119.** Nous avons passé en revue la documentation de la Société et interviewé son personnel ainsi que ses entrepreneurs clés, et nous nous sommes rendus sur place. À notre avis, les systèmes et les pratiques assurent une maintenance adéquate de la Tour CN.

#### **La direction prend au sérieux les menaces éventuelles à la sécurité**

**120.** En raison des récentes attaques terroristes perpétrées ailleurs dans le monde, et du fait que la Tour CN est un haut lieu d'intérêt du Canada, il est essentiel que cette dernière ait un système efficace et bien coordonné pour éliminer les menaces à la sécurité. Nous nous attendions à ce que la direction prenne des mesures adéquates pour protéger la Tour, le public et les employés contre les menaces externes.

**121.** Au cours de notre examen, nous avons constaté que la direction considère avec sérieux les menaces éventuelles et qu'elle prend des dispositions pour protéger la Tour, le public et les employés contre les menaces externes. Mais elle pourrait selon nous apporter des améliorations dans divers secteurs. Nous avons discuté de ces améliorations avec la direction de la Tour CN et elle a commencé à prendre des mesures à ce sujet.

**122. Recommandation.** La Société devrait continuer d'évaluer les pratiques de sécurité actuelles en vigueur à la Tour CN afin de veiller à ce qu'elles correspondent à son seuil de risque en matière de sécurité.

**Réponse de la Société.** La Société s'emploie actuellement à donner suite aux observations concernant les risques formulées au cours du présent examen.

## Annexe Principaux risques, principaux systèmes et pratiques et critères d'examen

Principaux risques	Principaux systèmes et pratiques	Critères d'examen généraux
<b>Risques éventuels pour l'atteinte de tous les résultats prévus pour la société (RPS)</b>		
<p>Les objectifs de la Société ne sont pas conformes aux orientations ou aux attentes de l'actionnaire.</p> <p>Les activités de la Société et ses pratiques commerciales ne sont pas conformes à ses objectifs à long terme.</p> <p>Les plans ne peuvent être réalisés ou harmonisés avec le mandat et les objectifs à long terme de la Société.</p>	<p>Gouvernance de la Société et surveillance par le Conseil d'administration.</p> <p>Gestion du rendement de la Société et information communiquée sur le rendement</p> <p>Planification stratégique à long terme</p> <p>Cadre de gestion des risques</p>	<p>L'entité devrait avoir un cadre de gouvernance qui réponde aux attentes en matière de pratiques exemplaires, en ce qui concerne la gérance par le Conseil, les relations avec l'actionnaire et les communications avec le public, afin de maximiser son efficacité et sa capacité d'établir un équilibre entre la politique d'intérêt public et les objectifs commerciaux.</p> <p>Le Conseil devrait obtenir une information complète, actuelle et exacte afin d'être en mesure de superviser les activités comme il se doit.</p> <p>La direction conçoit et communique des plans stratégiques bien formulés et clairs ainsi que des directives qui comprennent des objectifs précis et mesurables, conformes au mandat et aux capacités de la Société.</p> <p>La Société surveille et communique les progrès réels par rapport à ses objectifs et les principaux résultats obtenus, de manière juste et fiable.</p> <p>L'approche adoptée au sein de l'entité pour la gestion des risques procure l'assurance raisonnable que les principaux risques et possibilités sont identifiés, évalués efficacement et pris en compte dans sa stratégie.</p>
<p>Le personnel n'a pas les qualités requises ni les compétences de base pour permettre à la Société de remplir son mandat, de mettre en œuvre ses orientations stratégiques et d'atteindre ses objectifs de manière efficiente et économique.</p>	<p>Recrutement, formation et perfectionnement des ressources humaines</p> <p>Gestion du rendement du personnel et plan de primes incitatives</p> <p>Planification de la main-d'œuvre et de la relève</p>	<p>Les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines de la Société sont conçues et gérées pour que ses buts et ses objectifs stratégiques soient atteints de manière économique et efficiente. À cette fin, la Société veille à assurer la continuité des activités et maintient une main-d'œuvre qualifiée.</p>

Principaux risques	Principaux systèmes et pratiques	Critères d'examen généraux
<b>Risques éventuels pour ce qui est de faciliter les transferts des biens stratégiques excédentaires (RPS n° 1)</b>		
<p>Absence de biens immobiliers stratégiques excédentaires</p> <p>Le gouvernement et les ministères qui ont la garde des biens tardent à déclarer les biens immobiliers qui ne sont plus requis pour l'exécution de programme, par exemple les biens stratégiques excédentaires ou les occasions manquées.</p> <p>Revendications territoriales des Premières nations</p> <p>Peu de valeur ajoutée aux projets ou parties intéressées insatisfaites</p>	<p>Acquisitions et développement des affaires</p> <p>Relations et liaison avec les organismes centraux et les ministères qui ont la garde des biens immobiliers</p> <p>Aménagement et vente de terrains</p>	<p>La Société devrait établir et maintenir une communication efficace et des relations avec les entités gouvernementales visées afin de veiller à ce qu'il y ait une compréhension claire et mutuelle des priorités et des contraintes du gouvernement.</p> <p>La Société devrait travailler de manière proactive avec les ministères concernés et les organismes centraux pour identifier et faciliter les transferts de biens immobiliers.</p> <p>La Société devrait pouvoir démontrer à ses parties intéressées que ses projets et aménagements optimisent de façon continue la valeur des biens et répondent à leurs attentes (voir le RPS n° 2).</p>
<b>Risques éventuels pour l'optimisation de la valeur financière et du rendement pour l'actionnaire (RPS n° 2) et pour l'atteinte des objectifs d'intérêt public du gouvernement (RPS n° 3)</b>		
<p>Absence de stratégies appropriées concernant l'ensemble des biens immobiliers et chacun de ces biens, pour gérer les risques pertinents, y compris les risques de marché et d'aménagement</p> <p>Absence de renseignements commerciaux fiables et piètres analyses de rentabilisation</p> <p>Pratiques de gestion de projets et de passation de contrat insatisfaisantes</p> <p>Absence d'intégration des objectifs d'intérêt public au processus de planification de projet</p> <p>Mauvaise compréhension de l'orientation donnée par le gouvernement</p> <p>Relations inefficaces avec les collectivités, les promoteurs ou entrepreneurs du secteur privé, les groupes d'intérêt et les ministères qui ont la garde des biens immobiliers</p> <p>Risques environnementaux associés aux terrains à transférer et aux projets d'aménagement</p> <p>Mauvaise publicité</p>	<p>Aménagement et vente de terrains</p> <p>Gestion immobilière</p> <p>Préparation d'analyses de rentabilisation</p> <p>Passation de contrat et approvisionnement</p> <p>Systèmes et pratiques de gestion environnementale</p>	<p>La Société devrait appliquer les pratiques exemplaires pour l'aménagement et la gestion des projets et leur vente à une valeur financière optimale, en prenant en considération le point de vue des collectivités touchées et d'autres ordres de gouvernement, ainsi que les questions touchant le patrimoine canadien.</p> <p>En particulier, la Société devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utiliser des données financières et des renseignements commerciaux fiables pour effectuer des analyses de rentabilisation réalistes;</li> <li>• avoir recours à des pratiques de passation de contrat et de vente ouvertes et transparentes, qui ont pour but de l'aider à atteindre les buts et les cibles de ses projets.</li> </ul> <p>La société a un cadre de gestion environnementale approprié. Elle sait dans quelle mesure ses stratégies et ses activités influent sur l'environnement et le développement durable. Elle gère ses sites et ses installations avec efficacité et tient compte des risques environnementaux importants ainsi que des lois et règlements applicables.</p>

Principaux risques	Principaux systèmes et pratiques	Critères d'examen généraux
<b>Risques éventuels associés à la gestion et aux activités de la Tour CN (RPS n° 4)</b>		
<p>Maintenance exhaustive de la structure et réparations de la Tour en raison de son âge</p> <p>Menaces terroristes</p> <p>Risques associés aux activités de vente au détail qui nécessitent de fortes liquidités</p> <p>Mauvaises relations de travail</p> <p>Absence de stratégies à long terme pour les activités de la Tour CN</p>	<p>Maintenance de la structure et travaux de réparation ou de rénovation d'envergure</p> <p>Planification et budget des immobilisations</p> <p>Relations de travail</p> <p>Sécurité</p> <p>Contrôles de l'encaisse (déjà traité lors des vérifications annuelles)</p> <p>Planification stratégique à long terme</p>	<p>Les besoins de maintenance sont évalués régulièrement. Les réparations et révisions sont effectuées pour prévenir la rouille et protéger la valeur de la Tour tout en s'assurant que les normes de santé et de sécurité sont respectées.</p> <p>La direction prend des mesures adéquates pour protéger la Tour, le public et les employés contre les menaces externes.</p> <p>La Société maintient de bonnes relations de travail et élabore des conventions collectives appropriées qui satisfont aux besoins opérationnels et qui reflètent les tendances actuelles du marché.</p>