



**Société immobilière du Canada limitée**  
Rapport d'examen spécial — 2014

---



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

---

BVG-OAG

*This document is also available in English.*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2014.





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

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société immobilière du Canada limitée conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 3 octobre 2013. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous répondrons volontiers à toute question ou tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 19 juin 2014.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont apportées au cours de l'examen.

Veillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sylvain Ricard'.

Sylvain Ricard, CPA, CA  
Vérificateur général adjoint

Ottawa, le 8 juillet 2014



# Table des matières

<b>Opinion découlant de l'examen spécial</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Aperçu de la Société immobilière du Canada limitée	3
Objet de l'examen spécial	4
<b>Constatations et recommandations</b>	<b>5</b>
<b>Gouvernance de la Société</b>	<b>5</b>
Les éléments clés d'un bon cadre de gouvernance étaient en place	5
Les rapports présentés au Conseil d'administration s'avéraient fragmentaires dans quelques secteurs clés	7
<b>Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats</b>	<b>10</b>
Les processus de planification stratégique et de mesure du rendement n'avaient pas été actualisés	11
Les processus de gestion des risques n'étaient pas pleinement mis en œuvre	12
<b>Aménagement et gestion des biens immobiliers</b>	<b>13</b>
De saines méthodes d'aménagement et de gestion des biens immobiliers étaient en place	14
Les moyens et les méthodes relatifs à la passation des marchés comportaient des lacunes	16
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<b>17</b>
Des moyens et des méthodes avaient été mis en place pour gérer les ressources humaines, mais la planification de celle-ci comportait des lacunes	18
<b>Conclusion</b>	<b>20</b>
<b>À propos de l'examen spécial</b>	<b>21</b>
<b>Annexe</b>	
Tableau des recommandations	24



# Opinion découlant de l'examen spécial

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

---

## Notre opinion

1. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée, les moyens et les méthodes de la Société immobilière du Canada limitée et de ses filiales (la Société) que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. La Société a mis en œuvre ces moyens et méthodes d'une manière qui lui fournit l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées efficacement.

---

## Constatations à l'appui de notre opinion

2. **Gouvernance de la Société** — Nous avons constaté que la Société possédait les éléments essentiels d'un cadre de gouvernance qui correspond aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance du conseil d'administration, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public. Nous avons cependant remarqué que les rapports présentés au Conseil d'administration s'avéraient fragmentaires dans quelques secteurs clés.

3. **Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats** — Nous avons constaté que la Société ne disposait toujours pas d'une nouvelle orientation stratégique, en raison des changements reliés à la fusion à venir et du roulement du personnel au sein de la haute direction et du Conseil d'administration. Elle ne s'est pas non plus fixé de nouveaux objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat et atteindre ses objectifs de contrôle législatifs. La Société n'avait pas non plus de processus de gestion des risques d'entreprise entièrement fonctionnels pour favoriser l'atteinte des objectifs fixés pour toutes les filiales.

4. **Aménagement et gestion des biens immobiliers** — Nous avons constaté que la Société disposait des moyens et des méthodes nécessaires pour bien gérer et surveiller ses activités. Elle a mis en place ces moyens et méthodes de manière à assurer la protection et le contrôle de ses actifs et à contribuer à l'atteinte de ses objectifs. Nous avons aussi constaté que la Société gérait les risques relatifs à l'environnement et au développement durable. Certains des moyens et méthodes relatifs à la passation des marchés comportaient toutefois des lacunes.

**5. Gestion des ressources humaines** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes lui permettant de gérer ses ressources humaines d'une façon qui lui fournissait les effectifs et le milieu de travail dont elle avait besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs. Toutefois, nous avons remarqué que certains de ces moyens et méthodes pourraient être améliorés, particulièrement la planification à long terme des ressources humaines, qui comprend la planification de la relève et l'évaluation des besoins en matière de formation des employés.

---

**Constatations,  
recommandations et réponses**

**6.** Le reste du rapport donne un aperçu de la Société et présente des renseignements plus détaillés sur nos constatations et nos recommandations. La Société accepte toutes nos recommandations. Une réponse détaillée suit chacune des recommandations du rapport.

---

**Obligations de la Société**

**7.** En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Société est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement.

**8.** Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

---

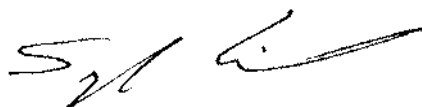
**Responsabilités du Bureau  
du vérificateur général**

**9.** Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de juin 2013 à avril 2014, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave.

---

**Signature et date**

Pour le vérificateur général du Canada,



Sylvain Ricard, CPA, CA  
Vérificateur général adjoint

Le 18 juin 2014  
Ottawa, Canada



# Introduction

## Aperçu de la Société immobilière du Canada limitée

### Rôle et mandat

10. La Société immobilière du Canada limitée est une société d'État mère qui fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada. Assujettie à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, elle est inscrite dans la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et, à ce titre, est mandataire de Sa Majesté. La Société immobilière du Canada limitée est une société portefeuille, qui réalise son mandat par l'intermédiaire de ses trois filiales à cent pour cent :

- la Société immobilière du Canada CLC limitée,
- la Société du Vieux-Port de Montréal inc.,
- Parc Downsview Park Inc.

Dans le présent rapport, le terme « la Société » fait référence à la Société immobilière du Canada limitée et à ses filiales prises dans leur ensemble. Le terme « le Conseil » fait référence au Conseil d'administration de la société mère et aux conseils de ses filiales, qui sont composés des mêmes membres.

11. La Société a pour mandat de procéder à la vente de biens immobiliers fédéraux excédentaires qui présentent un potentiel d'aménagement important afin d'en tirer une valeur optimale. En plus de ces considérations financières, la Société se doit de tenir compte d'autres facteurs stratégiques, notamment des points de vue des collectivités touchées et des questions relatives au patrimoine et à l'environnement. Dans le cadre de son mandat, la Société doit aussi gérer certains biens, comme la Tour CN, le Centre des sciences de Montréal et le parc Downsview.

### Environnement commercial et opérationnel de la Société

12. Le 29 novembre 2012, le Gouvernement du Canada a autorisé la Société du Vieux-Port de Montréal inc. et Parc Downsview Park Inc. à se fusionner avec la Société immobilière du Canada CLC limitée. Même si la fusion légale n'est pas encore terminée, la Société immobilière du Canada limitée assure la gestion de ses trois filiales. Les activités menées actuellement par ses filiales portent notamment sur les secteurs immobilier, touristique et éducatif.

13. Au cours de l'exercice 2012-2013, les dépenses de la Société se sont élevées à 176 millions de dollars et ses revenus à 224 millions de dollars, dont 8 millions de dollars reçus en financement public. Elle a donc réalisé des bénéfices nets de 48 millions de dollars. Elle a versé un dividende de 20 millions de dollars au gouvernement fédéral.

14. En décembre 2013, la Société employait environ 687 équivalents temps plein. Il faut savoir que 426 de ces postes équivalents à temps plein étaient au sein de la Société immobilière du Canada CLC limitée, dont 364 à la Tour CN. Il y en avait par ailleurs 215 à la Société du Vieux-Port de Montréal inc., 45 à Parc Downsview Park Inc. et 1 seul à la Société mère.

#### Défis à relever

15. La Société fait face à quelques défis. Au moment de notre audit, sa priorité était de gérer le réaménagement en profondeur de l'entreprise découlant de la fusion à venir. Elle a examiné les répercussions financières de la fusion, notamment la perte des crédits parlementaires qui servaient à financer la Société du Vieux-Port de Montréal inc. et la gestion de la dette accumulée par Parc Downsview Park Inc. La Société a aussi procédé à la mise à jour des méthodes employées par la direction et le Conseil d'administration pour assurer la gestion et le contrôle de toutes ses filiales.

16. Autre défi de taille : le roulement important du personnel au sein de la haute direction et du Conseil d'administration de la Société. En 2013, la Société était dirigée par un président et chef de la direction par intérim et tous les administrateurs, sauf un, étaient nouvellement arrivés à la Société ou s'étaient vu confier de nouvelles responsabilités. De plus, le mandat de cinq des sept administrateurs s'est terminé en 2013 ou devait se terminer au début de 2014. En avril 2014, au terme du processus de nomination, un administrateur a été reconduit dans ses fonctions, quatre administrateurs ont été remplacés et le nouveau président et chef de la direction était en poste.

#### Objet de l'examen spécial

##### Objectif

17. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées efficacement. Nous avons ciblé les moyens et méthodes des secteurs suivants :

- gouvernance de la Société;
- planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats;
- aménagement et gestion des biens immobiliers (y compris les facteurs relatifs à la protection de l'environnement et au développement durable);
- gestion des ressources humaines.

**Information complémentaire**

18. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur les moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen, la période visée, ainsi que les objectifs et les critères de l'examen spécial.

## Constatations et recommandations

### Gouvernance de la Société

**Constatation générale**

19. Nous avons constaté que la Société possédait les éléments essentiels d'un cadre de gouvernance qui correspond aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance du conseil d'administration, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public. Nous avons cependant remarqué que les rapports présentés au Conseil d'administration s'avéraient fragmentaires dans quelques secteurs clés.

**Contexte**

20. En 2013, le Conseil d'administration et la haute direction se sont concentrés sur les décisions à prendre pour atteindre les objectifs de la fusion à venir et de l'expansion de la Société. Le Conseil d'administration a activement géré et encadré les changements apportés aux trois filiales de la Société et il devait veiller au respect des attentes du Ministre à cet égard.

21. À la fin de la période visée par l'audit, la gestion de la fusion, qui était la principale priorité de l'organisation, a été délaissée au profit de la gestion des activités de toutes les filiales, y compris leurs activités liées aux biens immobiliers, au tourisme et à l'éducation. En outre, une nouvelle équipe de la haute direction était en place et tous les changements dans les nominations au sein du Conseil d'administration avaient été apportés.

22. Le Conseil d'administration doit en tout temps exercer son rôle de surveillance pour s'assurer que la Société s'acquitte de son mandat.

### Les éléments clés d'un bon cadre de gouvernance étaient en place

**Ce que nous avons constaté**

23. Nous avons constaté que la Société possédait les éléments clés d'une bonne gouvernance.

**Importance de cette constatation**

24. Des pratiques de bonne gouvernance permettent à la Société de s'acquitter de son mandat et d'atteindre l'objectif énoncé dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, soit de mettre en œuvre des moyens et des méthodes qui lui permettent de s'assurer que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente;
- ses activités sont réalisées efficacement.

**Notre recommandation**

25. Nous n'avons formulé aucune recommandation à cet égard.

**Observations à l'appui de la constatation**

26. **Gouvernance** — Nous avons constaté que le Conseil d'administration possédait les éléments clés d'une bonne gouvernance (voir la pièce 1 ci-dessous).

**Pièce 1 Éléments clés d'une bonne gouvernance au sein de la Société**

Éléments de gouvernance	Observations
Rôles et responsabilités	Le Conseil a clairement défini ses rôles et responsabilités, ainsi que ceux de ses comités dans leurs mandats respectifs.
Comités	Le Conseil est appuyé par un ensemble de comités, dont : <ul style="list-style-type: none"> <li>• un comité de gouvernance;</li> <li>• un comité de vérification;</li> <li>• un comité des ressources humaines;</li> <li>• un comité des investissements;</li> <li>• un comité de gestion des risques;</li> <li>• un comité spécial en vue de la fusion à venir.</li> </ul>
Indépendance	Les membres du Conseil : <ul style="list-style-type: none"> <li>• sont avisés qu'ils sont assujettis à la <i>Loi sur les conflits d'intérêts</i>;</li> <li>• communiquent volontairement les conflits d'intérêts possibles lors des réunions du Conseil, au besoin;</li> <li>• mènent régulièrement des réunions à huis clos sans les membres de la direction.</li> </ul>

**Pièce 1 Éléments clés d'une bonne gouvernance au sein de la Société (suite)**

Éléments de gouvernance	Observations
Compétences	<p>En 2013, le Conseil a effectué une autoévaluation afin de mesurer son rendement et celui de ses comités dans l'exécution de leurs responsabilités. L'évaluation a révélé des secteurs à améliorer, et le Conseil a récemment pris des mesures pour améliorer ces secteurs.</p> <p>Le Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• remet aux nouveaux administrateurs les principaux documents de la Société, leur offre une séance d'orientation et les informe des possibilités de formation qui leur permettraient de perfectionner leurs compétences et aptitudes;</li> <li>• a établi un profil qui présente les compétences, les connaissances et l'expérience à considérer au moment de doter les postes d'administrateurs vacants.</li> </ul>
Communication	<p>Le Conseil :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prépare un rapport annuel et l'affiche sur le site Web de la Société;</li> <li>• tient une réunion publique annuelle;</li> <li>• entretient des communications continues avec le Ministre responsable et les parties prenantes du domaine;</li> <li>• entretient des communications continues avec le président et chef de la direction et la haute direction;</li> <li>• évalue régulièrement le rendement du président et chef de la direction.</li> </ul>

**Les rapports présentés au Conseil d'administration s'avéraient fragmentaires dans quelques secteurs clés****Ce que nous avons constaté**

27. Nous avons constaté que les rapports dont le Conseil d'administration a besoin pour s'acquitter de ses tâches de surveillance étaient fragmentaires dans les secteurs suivants :

- réalisation du mandat de la Société;
- gestion des risques d'entreprise;
- suivi du respect des règles de déontologie.

**Importance de cette constatation**

28. Le Conseil d'administration est chargé de surveiller la gestion et les activités de la Société et de s'assurer qu'elle s'acquitte de son mandat. Le Conseil doit donc recevoir et revoir rapidement les informations pertinentes pour appuyer ses décisions en matière de surveillance et suivre le rendement de la Société.

**Notre recommandation**

**29. Recommandation** — Pour aider le Conseil d'administration à mieux s'acquitter de son rôle de surveillance, la Société devrait améliorer les rapports triennaux d'examen des projets qu'elle présente au Conseil en y incluant :

- des informations financières sommaires pour les biens immobiliers importants, présentées de façon plus uniforme;
- les objectifs opérationnels liés aux aspects non financiers de son mandat (questions touchant les collectivités, le patrimoine et l'environnement).

La Société devrait également :

- préparer des rapports sur l'atténuation des risques d'entreprise dans le cadre de la mise en œuvre des processus généraux de gestion des risques d'entreprise;
- produire un rapport périodique sur le respect des règles de déontologie.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. La Société immobilière du Canada limitée continuera de préciser et d'améliorer la présentation de ses rapports afin de répondre aux besoins du Conseil. À l'heure actuelle, les projets sont évalués en fonction de cibles financières et non financières et de risques liés aux projets. Ceux-ci sont examinés et font régulièrement l'objet de rapports présentés au Conseil. Toutefois, l'équipe de la haute direction visera à présenter des rapports plus uniformes.*

*Les paramètres du tableau de bord de la Société feront l'objet d'un examen dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique pendant le troisième trimestre de cette année. Les paramètres révisés seront intégrés dans les rapports présentés au Conseil une fois l'examen achevé.*

*Les examens de projets seront élargis pour inclure un examen des risques propres aux projets. Le Conseil travaillera avec le Comité permanent de gestion des risques afin de mettre en place des pratiques d'évaluation, de surveillance, d'atténuation et de communication des risques d'entreprise.*

*Le respect des règles de déontologie est contrôlé par un examen annuel et chaque employé de la Division des biens immobiliers de la Société immobilière du Canada limitée doit signer le code de conduite et la politique sur les conflits d'intérêts de la Société. Cette pratique s'appliquera également aux employés non syndiqués de toutes les divisions, et le Conseil sera informé annuellement du respect de ces règles et des cas d'exceptions, à partir de janvier 2015.*

**Observations à l'appui de la constatation**

**30. Réalisation du mandat de la Société** — La Société a pour mandat de procéder à la vente de biens immobiliers fédéraux excédentaires qui présentent un potentiel d'aménagement important afin d'en tirer une valeur optimale. Comme le stipule la politique d'examen des projets de la Société, au cours de la période d'aménagement de certaines propriétés, des rapports d'investissement devraient être préparés à l'intention du Conseil d'administration, afin que celui-ci puisse examiner périodiquement les projets à long terme. Il est ainsi possible de s'assurer que les stratégies mises en œuvre restent pertinentes et appropriées et que les objectifs des projets sont atteints. La Société doit produire de tels rapports tous les trois ans. Ils visent à évaluer la progression des projets par rapport aux objectifs, au budget et au calendrier établis initialement, et à permettre de recommander des changements, s'il y a lieu.

**31.** De tels rapports ont été remis au Conseil. Toutefois, nous avons constaté un manque d'uniformité entre les informations soumises pour les différents projets. De plus, les rapports ne comparaient pas l'état d'avancement des projets par rapport aux cibles financières initiales, notamment le taux de rendement interne, tout au long de la période d'aménagement et à la date de la vente des propriétés. La Société communique au Conseil d'administration des informations financières détaillées de façon continue. Par contre, elle pourrait améliorer les informations sommaires présentées dans les rapports triennaux d'examen des projets. Cela aiderait le Conseil d'administration à surveiller chaque décision d'investissement immobilier prise au fil du temps en vue d'optimiser la valeur financière des propriétés.

**32.** Aux termes de son mandat, la Société doit également tenir compte des collectivités, ainsi que des questions touchant le patrimoine et l'environnement. Nous avons constaté que la Société n'avait pas établi d'objectifs opérationnels concernant ces considérations pour chaque projet. Par conséquent, elle n'a pas pu suivre la progression de ces objectifs dans ses rapports triennaux. Elle a plutôt adopté la pratique de présenter les résultats de certains projets au moyen d'un outil différent, appelé le Tableau de bord.

**33. Gestion des risques d'entreprise** — Le Conseil d'administration est chargé de s'assurer que les principaux risques ont été relevés et que des processus sont en place pour les gérer et les surveiller. Les risques sont également une considération importante dans le cadre de la planification stratégique et de la répartition des ressources. En 2013, la Société a embauché un expert-conseil externe pour effectuer un examen objectif des risques de l'entreprise. Les résultats de cet examen ont été présentés au Conseil d'administration. Au moment de notre audit, la Société venait à

peine de commencer à mettre en œuvre des procédures officielles de gestion des risques d'entreprise, qui prévoient notamment la présentation de rapports périodiques au Conseil.

**34. Surveillance du respect des règles de déontologie** — La Société a actualisé de nombreuses politiques à la fin de 2013 pour tenir compte du réaménagement de ses activités découlant de la fusion à venir. Toutefois, nous avons constaté que le code de conduite et la politique sur les conflits d'intérêts de la Société, qui ont été modifiés récemment, ne comportaient toujours pas de processus à l'échelle de la Société pour faire le suivi de l'application des règles de déontologie et présenter au Conseil des rapports sur son rendement à cet égard, même s'il s'agit de l'une des responsabilités du comité de gouvernance du Conseil.

## Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats

### Constatation générale

**35.** Nous avons constaté que la Société ne disposait toujours pas d'une nouvelle orientation stratégique, en raison des changements reliés à la fusion à venir et du roulement du personnel au sein de la haute direction et du Conseil d'administration. Elle ne s'est pas non plus fixé de nouveaux objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat et atteindre ses objectifs de contrôle législatifs. La Société n'avait pas non plus de processus de gestion des risques d'entreprise entièrement fonctionnels pour favoriser l'atteinte des objectifs fixés pour toutes les filiales.

### Contexte

**36.** La Société et le Conseil d'administration ont décidé de retarder la mise à jour de leur plan stratégique et de leurs indicateurs de rendement afin de pouvoir se concentrer sur l'incidence de la fusion à venir. Ils voulaient également attendre la nomination de nouveaux administrateurs et du nouveau président et chef de direction, qui a eu lieu vers la fin de notre audit.

**37.** Au milieu de 2013, la Société a embauché un expert-conseil externe pour effectuer un examen objectif des risques d'entreprise et une évaluation en vue d'actualiser les évaluations antérieures des risques. L'évaluation s'applique maintenant à toutes les filiales. Le Conseil d'administration a examiné les résultats de cette évaluation à la fin de 2013.



## Les processus de planification stratégique et de mesure du rendement n'avaient pas été actualisés

### Ce que nous avons constaté

38. Nous avons constaté que la Société n'avait pas encore de nouvelle orientation stratégique, ni de nouveaux buts ou objectifs mesurables pour réaliser son mandat et atteindre ses objectifs de contrôle législatif.

### Importance de cette constatation

39. En raison de la fusion à venir, la Société doit définir de nouveaux plans stratégiques à long terme et des indicateurs de rendement clés pour démontrer qu'elle réalise son mandat et son objectif législatif. La mesure du rendement est également importante pour la prise de décisions éclairées et la reddition de comptes.

### Notre recommandation

40. **Recommandation** — Maintenant que les postes de président et chef de direction et d'administrateurs du Conseil d'administration ont été dotés, la Société devrait actualiser son plan stratégique pour présenter ses perspectives à long terme. Dans le cadre de cette mise à jour, la Société devrait simplifier ses indicateurs de rendement clés et les faire concorder avec les objectifs de l'entreprise afin de démontrer dans quelle mesure elle réalise son mandat et atteint son objectif législatif.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Maintenant que les nouveaux administrateurs du Conseil et le nouveau président et chef de direction ont été nommés, un plan stratégique comportant des indicateurs de rendement sera élaboré et examiné de concert avec les actionnaires au cours de l'année civile afin de veiller à ce qu'il concorde avec les objectifs stratégiques de la Société immobilière du Canada limitée.*

*La Société accorde beaucoup d'importance à l'actualisation du plan stratégique et porte une attention particulière à la Société du Vieux-Port de Montréal inc. et à Parc Downsview Park Inc.*

*Les paramètres du bulletin de bord de la Société seront revus pendant l'élaboration du plan stratégique au cours du troisième trimestre de la présente année.*

### Observations à l'appui de la constatation

41. **Planification stratégique et mesure du rendement** — Le dernier plan stratégique de la Société, préparé au cours de l'exercice 2010-2011, devait être mis à jour cette année pour tenir compte de la fusion des trois filiales. Cette mise à jour a été reportée en raison des changements découlant de la fusion et de la nomination à venir d'administrateurs et du président et chef de la direction. Entre-temps, la Société a défini sa vision pour la société fusionnée dans son plan d'entreprise quinquennal, qui a été

approuvé par le Conseil d'administration et le gouverneur en conseil. Lors de l'élaboration du plan quinquennal, la Société a défini des plans opérationnels détaillés pour chacune de ses filiales et divisions.

---

42. Dans les documents que nous avons examinés, nous avons relevé plus de 120 indicateurs de rendement. Toutefois, ils n'étaient pas toujours harmonisés de manière à favoriser une répartition claire des responsabilités à l'égard de la réalisation du mandat de la Société.

## Les processus de gestion des risques n'étaient pas pleinement mis en œuvre

---

### Ce que nous avons constaté

43. Nous avons constaté que les processus de gestion des risques d'entreprise n'étaient pas pleinement mis en œuvre. En outre, l'examen des risques d'entreprise n'a pas cerné ni mentionné les risques de fraude. La gestion des risques opérationnels pour les propriétés immobilières était par ailleurs limitée.

### Importance de cette constatation

44. La Société doit assurer la gestion des risques d'entreprise afin de cerner et d'évaluer les risques, de les classer par ordre de priorité et de les atténuer. Elle doit répartir ses ressources en fonction des risques et, par la suite, assurer un suivi et présenter des rapports à la direction et au Conseil d'administration à cet égard. Les évaluations des risques d'entreprise permettraient au Conseil de cerner les questions importantes qu'il devra surveiller.

### Notre recommandation

45. **Recommandation** — La Société devrait terminer la mise en œuvre des processus de gestion des risques d'entreprise et évaluer les risques de fraude. En outre, la Société devrait améliorer ses mesures de suivi des risques opérationnels liés aux propriétés immobilières.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Pour accroître l'importance accordée à la surveillance des risques, la gestion des risques d'entreprise, qui relevait auparavant d'un sous-comité du Comité de vérification, a été confiée à un comité permanent du Conseil d'administration en juin 2012. La Société immobilière du Canada limitée compte terminer la mise en œuvre de ses processus de gestion des risques d'entreprise d'ici janvier 2015.*

*Le Comité examinera les rapports sur les risques d'entreprise à chaque réunion, à partir de septembre 2014. Dans le cadre de ses travaux, il vérifiera notamment les risques de fraude et les risques opérationnels importants. Les risques de fraude sont examinés de façon continue par la direction. Les risques sont atténués grâce à un système efficace de procédures et de contrôles internes, et sont évalués de*

*façon périodique par des auditeurs internes indépendants, qui présentent leurs constatations au Conseil. La direction continuera d'améliorer les rapports qu'elle soumet au Conseil sur l'atténuation des risques de fraude.*

**Observations à l'appui  
de la constatation**

**46. Gestion des risques d'entreprise** — En 2013, la Société a embauché un expert-conseil externe pour effectuer un examen des risques d'entreprise qui élargissait l'étendue de l'évaluation antérieure des risques visant la Société immobilière du Canada CLC limitée pour y inclure la Société du Vieux-Port de Montréal inc. et Parc Downsview Park Inc. L'évaluation a relevé neuf risques d'entreprise clés qui pourraient avoir une incidence directe sur la capacité de l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. Les risques ont été classés en ordre de priorité en fonction de leur incidence possible et de leur probabilité en l'absence de contrôle. Les activités de contrôle de gestion en place ont été examinées et les possibilités d'amélioration ont été notées. La direction a présenté cette évaluation au Conseil d'administration à l'automne 2013. Au moment de notre audit, la Société n'avait pas encore pris de mesures pour mettre en œuvre les processus de gestion des risques d'entreprise et de rapports.

**47.** Nous avons également constaté que l'évaluation des risques d'entreprise n'avait pas relevé ni évalué les risques de fraude. Vu que la Société fait beaucoup affaire avec des entreprises du secteur de la construction et que tout soupçon de fraude pourrait ternir sa réputation, il s'agit d'un élément important qui devrait faire partie des activités de surveillance du Conseil.

**48.** Enfin, nous avons remarqué que, même si la Société évaluait les risques au moment de l'acquisition des propriétés, elle n'avait pas surveillé les risques de façon officielle et systématique tout au long des étapes de l'aménagement et de la cession des propriétés.

## Aménagement et gestion des biens immobiliers

**Constatation générale**

**49.** Nous avons constaté que la Société disposait des moyens et des méthodes nécessaires pour bien gérer et surveiller ses activités. Elle a mis en place ces moyens et méthodes de manière à assurer la protection et le contrôle de ses actifs et à contribuer à l'atteinte de ses objectifs. Nous avons aussi constaté que la Société gérait les risques relatifs à l'environnement et au développement durable. Certains des moyens et méthodes relatifs à la passation des marchés comportaient toutefois des lacunes.

**Contexte**

50. Les activités de la Société sont en majeure partie axées sur les biens immobiliers. La Société achète du gouvernement fédéral les propriétés excédentaires offrant un important potentiel, puis les détient et les gère ou les améliore en vue de leur vente. Elle a principalement recours à des entrepreneurs et à des experts-conseils pour effectuer la majeure partie des travaux d'aménagement. Le cycle de vie de l'aménagement et de la vente des biens immobiliers dépend de nombreux facteurs et peut s'étaler sur plusieurs années. De plus, la Société détient et gère certains biens immobiliers, comme la Tour CN, le Centre des sciences de Montréal et le parc Downsview.

**De saines méthodes d'aménagement et de gestion des biens immobiliers étaient en place****Ce que nous avons constaté**

51. Nous avons constaté que la Société disposait des moyens et des méthodes nécessaires pour bien aménager et gérer ses biens immobiliers. Elle a en effet mis en place des moyens et méthodes qui lui permettent d'assurer l'entretien, la sûreté et la sécurité de ses biens.

**Importance de cette constatation**

52. La Société aménage de multiples biens immobiliers. Un grand nombre de ces propriétés offrent un potentiel d'aménagement considérable. La Société a la responsabilité d'améliorer et de vendre ces biens au bon moment et à un prix approprié. Au cours des longs cycles de vie des projets immobiliers, la Société a comme objectif d'optimiser la valeur financière des biens pour les Canadiens tout en tenant compte des collectivités et des questions relatives au patrimoine et à l'environnement.

53. En ce qui concerne la gestion des biens immobiliers, la Société a aussi comme objectif d'optimiser la valeur des biens pour les Canadiens en dégageant des bénéfices nets de ses activités. Elle est également responsable de la protection de ses actifs et de la gestion des risques liés à l'environnement et au développement durable.

**Notre recommandation**

54. Nous n'avons formulé aucune recommandation à cet égard.

**Observations à l'appui de la constatation**

55. **Aménagement des biens immobiliers** — Nous avons constaté que la Société disposait de saines méthodes d'aménagement des biens immobiliers. Le processus d'aménagement de la Société inclut ce qui suit :

- réaliser des vérifications conformément aux principes de diligence raisonnable avant d'acquérir des biens immobiliers, y compris des évaluations patrimoniales et environnementales;

- préparer un plan initial d'acquisition d'entreprise qui comprend des considérations stratégiques, un concept d'aménagement, une analyse des risques, des possibilités de développement durable et une analyse financière;
- négocier un juste prix.

**56.** Nous avons constaté qu'une fois un bien immobilier acheté, la Société réalisait d'importants travaux en vue de :

- planifier le projet;
- réaliser des évaluations environnementales et nettoyer le sol contaminé (au besoin);
- tenir des consultations publiques;
- disposer d'un zonage et des infrastructures appropriés;
- vendre les terrains à bâtir.

**57.** Nous avons noté que, par la planification et l'aménagement des biens immobiliers, la Société créait une valeur économique et valorisait la collectivité, l'environnement et le patrimoine. Par exemple, les projets de la rue Rebecca, à Oakville, et de Currie Barracks, à Calgary, ont été homologués LEED-ND (leadership en conception énergétique et environnementale – nouveau quartier). De plus, le projet de Garrison Crossing, une ancienne base militaire, commémore l'histoire militaire.

**58.** Nous avons remarqué que la Société disposait de moyens et de méthodes pour surveiller étroitement les composantes de ses projets d'aménagement immobilier. Nous avons également observé que lorsqu'elle vendait des biens immobiliers, la Société tenait compte de divers facteurs dans la sélection des constructeurs, comme leur réputation et leur expérience dans la réalisation de projets homologués LEED-ND, en plus du rapport qualité-prix.

**59. Gestion immobilière** — La Société disposait des moyens et des méthodes nécessaires pour assurer l'exploitation et l'entretien de ses actifs, qui comprennent un vaste éventail de biens immobiliers et de structures architecturales uniques. Ces moyens et méthodes permettent à la Société d'assurer la protection des biens immobiliers et de mener ses activités en toute sécurité.

**60.** Nous avons remarqué que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces lui permettant de gérer ses activités dans l'ensemble de ses filiales. Nous avons également noté que la Société avait en place des systèmes de gestion des actifs pour assurer l'entretien des biens immobiliers. La Société mène régulièrement des inspections qui fournissent de l'information détaillée sur l'état des composantes mécaniques,

électriques, structurelles et architecturales de ses immeubles. Elle affecte périodiquement des ressources adéquates à l'entretien de ses actifs. En outre, la Société a mis en place les moyens et méthodes pour assurer la protection et la sécurité de ses biens, du public et de ses employés.

## Les moyens et les méthodes relatifs à la passation des marchés comportaient des lacunes

### Ce que nous avons constaté

**61.** Nous avons constaté que les moyens et les méthodes de la Société relatifs à la passation des marchés comportaient des lacunes dans les domaines suivants :

- la conformité aux procédures de passation des marchés;
- le processus concurrentiel.

### Importance de cette constatation

**62.** La Société a considérablement recours à des experts-conseils et à des entrepreneurs pour une grande partie des travaux réalisés dans le cadre des projets. Au cours de l'exercice 2012-2013 seulement, près de 70 millions de dollars ont été engagés pour payer les experts-conseils et les entrepreneurs.

**63.** Les politiques et procédures en matière de passation des marchés devraient permettre à la Société de s'assurer que :

- des entreprises ou des personnes qualifiées sont retenues;
- le processus de sélection est concurrentiel, transparent, équitable et objectif;
- le contrat offre à la Société le meilleur rapport qualité-prix.

### Notre recommandation

**64. Recommandation** — La Société devrait renforcer ses moyens et ses méthodes relatifs à la passation des marchés afin de :

- respecter ses propres procédures de passation de marchés, notamment en ce qui concerne la communication au Conseil d'administration de toutes les exceptions aux propositions concurrentielles;
- définir clairement les exigences du processus concurrentiel.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Les politiques et procédures de la Société immobilière du Canada limitée en matière de passation des marchés définissent les processus et les pouvoirs requis pour lancer des appels d'offres et octroyer des contrats. La Société renforcera ses directives et procédures en la matière avant le 31 mars 2015 pour s'assurer de mieux définir les exigences concernant les processus concurrentiels.*

*L'exception aux propositions concurrentielles dont il est question dans le rapport concerne la communication au Conseil de tous les contrats à fournisseur unique de plus de 50 000 \$. Même si cette exigence relative à la communication d'information n'a pas pu être respectée pendant une période donnée, tous les contrats auraient été approuvés à la fois par un vice-président et le président pendant cette période, en vertu de la délégation des pouvoirs.*

*La Société remédiera à l'omission concernant la communication au Conseil des contrats à fournisseur unique de plus de 50 000 \$ d'ici la fin de l'année civile.*

#### Observations à l'appui de la constatation

**65. Passation des marchés** — Nous avons constaté que les moyens et les méthodes relatifs à la passation des marchés de la Société comportaient des lacunes dans certains domaines (voir la pièce 2).

#### Pièce 2 Lacunes dans la passation des marchés

Domaine	Observations
Conformité aux procédures en matière de passation des marchés	La Société ne respectait pas ses propres procédures en matière de passation des marchés : les exceptions aux propositions concurrentielles pour des engagements supérieurs à 50 000 \$ n'avaient pas été communiquées au Conseil d'administration depuis décembre 2011, contrairement aux exigences des procédures.
Exigences du processus concurrentiel	La Société n'a pas défini clairement ses principales exigences relatives au processus concurrentiel dans ses procédures de passation des marchés. Selon ces procédures, tous les engagements supérieurs à 50 000 \$ doivent faire l'objet d'un processus concurrentiel. Or, il n'existe aucune directive sur le nombre de fournisseurs qu'il faut solliciter ni sur le nombre de soumissions officielles qu'il faut recevoir, en fonction de la valeur du contrat.

## Gestion des ressources humaines

#### Constatation générale

**66.** Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes lui permettant de gérer ses ressources humaines d'une façon qui lui fournissait les effectifs et le milieu de travail dont elle avait besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs. Toutefois, nous avons remarqué que certains de ces moyens et méthodes pourraient être améliorés, particulièrement la planification à long terme des ressources humaines, qui comprend la planification de la relève et l'évaluation des besoins en matière de formation des employés.

**Contexte**

67. Au cours de la dernière année, la Société a axé ses efforts dans le domaine des ressources humaines sur les enjeux à court terme liés à la fusion annoncée. Avant 2013, chaque filiale avait ses propres moyens et méthodes pour gérer les ressources humaines. Au cours de l'année 2013, la Société a pris des mesures pour harmoniser et coordonner ses pratiques en la matière. Elle a notamment entrepris un examen de ses pratiques de rémunération globale. La Société prévoit mettre en œuvre les changements découlant de cet examen en 2014.

---

**Des moyens et des méthodes avaient été mis en place pour gérer les ressources humaines, mais la planification de celle-ci comportait des lacunes**

**Ce que nous avons constaté**

68. Nous avons constaté que la Société avait mis en place des moyens et des méthodes pour gérer ses ressources humaines. Toutefois, la planification des ressources humaines, qui comprend la planification de la relève et l'évaluation des besoins en matière de formation des effectifs, comportait des lacunes.

**Importance de cette constatation**

69. Pour remplir son mandat, la Société doit pouvoir compter sur les bonnes personnes ayant les bonnes compétences. Un cadre efficace de gestion des ressources humaines harmoniserait la planification des ressources humaines, les activités de formation et de perfectionnement, la rémunération, la gestion du rendement et la santé et la sécurité avec la vision à long terme de la Société.

**Notre recommandation**

70. **Recommandation** — La Société devrait harmoniser son plan de gestion des ressources humaines avec le nouveau plan stratégique afin de disposer de suffisamment de ressources humaines qualifiées pour atteindre ses objectifs. Ce plan devrait comprendre un plan de relève et une analyse des besoins en matière de formation, actuels et à venir, à l'échelle de l'organisation.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Une fois le nouveau plan stratégique en place cette année, la Société immobilière du Canada limitée commencera l'élaboration de son plan de ressources humaines, qui devrait être terminé en décembre 2015. La Société mettra également en œuvre un plan afin de définir les rôles essentiels et d'identifier les employés à fort potentiel, ainsi qu'un plan de relève visant à doter les postes jugés essentiels qui sont vacants.*

*Compte tenu de la taille de la Société, les besoins en matière de formation sont établis sur une base individuelle. La Société reverra tous ces besoins pour dégager les possibilités de gains en efficience.*



*La Société soulignera de nouveau aux gestionnaires la nécessité de définir les besoins en matière de formation des employés dans le cadre de leur examen annuel du rendement. La formation sera un sujet de discussion récurrent lors des réunions de l'équipe de la haute direction, à partir de juin 2015.*

**Observations à l'appui  
de la constatation**

**71. Gestion des ressources humaines** — La Société avait des politiques et des procédures en matière de rémunération pour chacune de ses filiales. Elle examinait le budget salarial et les échelles salariales chaque année pour s'assurer qu'ils lui permettaient d'attirer, de retenir et de récompenser les employés. La Société avait également élaboré quelques plans de ressources humaines à court terme, principalement pour recenser les besoins actuels en matière de recrutement.

**72.** La Société avait mis en œuvre un programme de gestion du rendement pour chacune de ses filiales, sauf pour les employés syndiqués de la Tour CN. Ces programmes prévoyaient l'établissement d'objectifs annuels. À la fin de chaque exercice, le rendement était évalué en fonction de ces objectifs afin de calculer les augmentations salariales et les primes. Ces programmes comprenaient aussi un plan de perfectionnement et un processus d'examen semestriel. Nous avons remarqué que la gestion des activités de formation et de perfectionnement était principalement assurée par les superviseurs qui déterminaient les besoins des employés au cours des évaluations de rendement.

**73.** La Société s'était par ailleurs dotée de politiques, de programmes et de comités de santé et sécurité, ainsi que de procédures concernant la documentation des accidents et leur communication au Conseil d'administration. Les activités de la Société comprenaient ce qui suit : inspections du milieu de travail, enquêtes sur les accidents et les incidents, procédures en cas d'urgence, atténuation des risques en milieu de travail et programmes de lutte contre l'alcoolisme et la toxicomanie.

**74.** Nous avons noté que, au moment de l'audit, la rémunération de certains vice-présidents était supérieure à celle du président et chef de direction. La rémunération du président et chef de direction (salaire et primes) est établie par un processus gouvernemental fixé par décret, alors que la rémunération des vice-présidents est fixée à l'interne et approuvée par le Conseil d'administration.

**75.** La Société a entrepris un examen externe de ses pratiques de rémunération globale. L'examen fournira un point de vue indépendant sur la méthode de rémunération actuelle de la Société. L'examen fournira notamment une stratégie de rémunération pour les cadres supérieurs ainsi qu'une analyse comparative du marché et des éléments de référence. Nous

invitons le Conseil d'administration à s'assurer que les principes, la stratégie, la justification et les éléments de référence qui seront approuvés pour la rémunération des cadres supérieurs de la Société sont clairement définis et documentés.

**76. Planification des ressources humaines** — Nous avons constaté que la Société n'avait pas achevé sa planification des ressources humaines à long terme. Ce type de planification comprend généralement :

- la détermination des compétences et des habiletés actuelles et futures;
- l'évaluation des capacités dans les secteurs essentiels;
- l'élaboration de plans de relève;
- l'établissement de stratégies de recrutement, de formation et de rétention des effectifs.

**77.** Nous avons aussi constaté que l'analyse des besoins en matière de formation actuels et à venir au sein de la Société était limitée. Nous avons remarqué que le perfectionnement des employés était souvent fondé sur des objectifs individuels et à court terme.

## Conclusion

---

**78.** À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée, les moyens et les méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. La Société a mis en œuvre ces moyens et méthodes d'une manière qui lui fournit l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées efficacement.

## À propos de l'examen spécial

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par Comptables professionnels agréés Canada (CPA) dans le Manuel de CPA Canada — Certification. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Dans le cadre de notre processus d'audit, nous avons obtenu la confirmation de la haute direction que les constatations présentées dans ce rapport sont fondées sur des faits.

### Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'objectif est fixé par la LGFP.

Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur les moyens et méthodes de la Société retenus en vue de l'examen. L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement? Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 1 du présent rapport.

### Principaux moyens et méthodes examinés et critères appliqués

Au début de l'examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de la Société un plan d'audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficace, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Ces critères d'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance — en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État — et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné les critères utilisés pour l'examen spécial et elle en a reconnu la validité.

Nos travaux ont porté sur la société mère, la Société immobilière du Canada limitée, et ses trois filiales : la Société immobilière du Canada CLC limitée, Parc Downsview Park Inc. et la Société du Vieux-Port de Montréal inc.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<p><b>Gouvernance de la Société</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de surveillance du Conseil, notamment l'interprétation du mandat, l'orientation stratégique, la gestion des risques, la fraude, l'information fournie, les frais de déplacements et d'accueil des dirigeants</li> <li>• Fonctionnement du Conseil et de ses comités, notamment les rôles et responsabilités, la structure de gouvernance, et l'évaluation du rendement</li> <li>• Processus relatifs à l'éthique et aux valeurs</li> <li>• Composition du Conseil, sélection et nomination des administrateurs et du dirigeant principal, y compris la planification de la relève</li> <li>• Orientation et formation des administrateurs</li> <li>• Processus de communication entre le Conseil et la haute direction au sein de la Société, communication avec le ministre responsable, les autres parties prenantes, les organismes centraux, les ministères et les citoyens</li> </ul>	<p>Afin de maximiser l'efficacité de la Société et sa capacité à établir un équilibre entre ses objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Société s'est dotée d'un cadre de gouvernance efficace qui correspond aux pratiques exemplaires en matière d'intendance du Conseil, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public.</p>
<p><b>Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de planification stratégique : définition d'objectifs stratégiques et harmonisation avec les plans opérationnels, et communication</li> <li>• Processus de gestion des risques</li> <li>• Processus de définition des attentes en matière de rendement</li> <li>• Processus de mesure du rendement et de rapports à cet égard</li> </ul>	<p>La Société a des orientations stratégiques clairement définies, ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Ses orientations et objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement et des risques recensés, ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.</p> <p>La Société a recensé des indicateurs de rendement pour mesurer l'atteinte des objectifs relatifs à son mandat et de ses objectifs de contrôle législatif.</p>
<p><b>Aménagement et gestion des biens immobiliers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de planification opérationnelle, notamment établissement d'objectifs, de cibles et de budgets, tout en menant les consultations appropriées et en tenant compte des facteurs liés à l'environnement et au patrimoine</li> <li>• Moyens et méthodes pour mettre en œuvre les programmes et procéder à la cession des biens immobiliers dans le respect des objectifs établis : par exemple pour ce qui est de la gestion des projets, de la passation des contrats, de la gestion des baux, et des rapports</li> <li>• Gestion des actifs, sécurité et sûreté</li> <li>• Surveillance globale de l'entité et rapports généraux</li> <li>• Méthode de mise en œuvre et de surveillance du respect des règles d'éthique</li> </ul>	<p>La Société dispose de moyens et de méthodes liés à ses activités qui lui permettent de définir clairement ses objectifs et cibles opérationnels pour la planification, la conception, la mise en œuvre et le suivi des activités de manière à assurer la protection et le contrôle des actifs, à utiliser les ressources avec économie et efficacité et à mener ses activités avec efficacité, pour ainsi contribuer à la réalisation de son mandat.</p>

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<p><b>Gestion des ressources humaines</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification des ressources humaines, y compris la prise en compte de l'incidence de la fusion à venir</li> <li>• Processus de communication avec les employés</li> <li>• Processus de formation et de perfectionnement</li> <li>• Méthodes d'évaluation du rendement et pratiques en matière de rémunération</li> <li>• Planification de la relève au sein de la haute direction</li> <li>• Méthodes de gestion des connaissances</li> </ul>	<p>Les ressources humaines sont gérées d'une manière qui fournit à la Société les ressources humaines et l'environnement de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs.</p>
<p><b>Environnement et développement durable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques et pratiques environnementales mises en œuvre qui tiennent compte des exigences légales et réglementaires</li> <li>• Recensement des risques et responsabilités en matière d'environnement</li> <li>• Évaluation des priorités environnementales, suivi et rapport</li> </ul>	<p>La Société recense et gère les principaux risques en matière d'environnement et de développement durable et les possibilités qui se rattachent à ses activités et opérations afin d'atteindre ses objectifs dans ce secteur, dans le respect des exigences légales et réglementaires.</p>

### Période visée par l'examen spécial

L'examen spécial portait sur les moyens et les méthodes en place entre juin 2013 et avril 2014. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes de la Société, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial.

### Audit interne

Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé les travaux de la fonction d'audit interne. Nous avons cependant examiné les rapports d'audit interne de la Société pour éclairer nos travaux.

### Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Sylvain Ricard

Directrice principale : Mary Riopelle

Directeur : Patrick Polan

Melanie Cabana

Sana Garda

Robyn Roy

Kitty Hoi Ki Wong

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

## Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<p><b>Gouvernance de la Société</b></p> <p><b>29.</b> Pour aider le Conseil d'administration à mieux s'acquitter de son rôle de surveillance, la Société devrait améliorer les rapports triennaux d'examen des projets qu'elle présente au Conseil en y incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des informations financières sommaires pour les biens immobiliers importants, présentées de façon plus uniforme;</li> <li>• les objectifs opérationnels liés aux aspects non financiers de son mandat (questions touchant les collectivités, le patrimoine et l'environnement).</li> </ul> <p>La Société devrait également :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• préparer des rapports sur l'atténuation des risques d'entreprise dans le cadre de la mise en œuvre des processus généraux de gestion des risques d'entreprise;</li> <li>• produire un rapport périodique sur le respect des règles de déontologie. (27-34)</li> </ul>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée.</p> <p>La Société immobilière du Canada limitée continuera de préciser et d'améliorer la présentation de ses rapports afin de répondre aux besoins du Conseil. À l'heure actuelle, les projets sont évalués en fonction de cibles financières et non financières et de risques liés aux projets. Ceux-ci sont examinés et font régulièrement l'objet de rapports présentés au Conseil. Toutefois, l'équipe de la haute direction visera à présenter des rapports plus uniformes.</p> <p>Les paramètres du tableau de bord de la Société feront l'objet d'un examen dans le cadre de l'élaboration du plan stratégique pendant le troisième trimestre de cette année. Les paramètres révisés seront intégrés dans les rapports présentés au Conseil une fois l'examen achevé.</p> <p>Les examens de projets seront élargis pour inclure un examen des risques propres aux projets. Le Conseil travaillera avec le Comité permanent de gestion des risques afin de mettre en place des pratiques d'évaluation, de surveillance, d'atténuation et de communication des risques d'entreprise.</p> <p>Le respect des règles de déontologie est contrôlé par un examen annuel et chaque employé de la Division des biens immobiliers de la Société immobilière du Canada limitée doit signer le code de conduite et la politique sur les conflits d'intérêts de la Société. Cette pratique s'appliquera également aux employés non syndiqués de toutes les divisions, et le Conseil sera informé annuellement du respect de ces règles et des cas d'exceptions, à partir de janvier 2015.</p>

Recommandation	Réponse
<b>Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats</b>	
<p><b>40.</b> Maintenant que les postes de président et chef de direction et d'administrateurs du Conseil d'administration ont été dotés, la Société devrait actualiser son plan stratégique pour présenter ses perspectives à long terme. Dans le cadre de cette mise à jour, la Société devrait simplifier ses indicateurs de rendement clés et les faire concorder avec les objectifs de l'entreprise afin de démontrer dans quelle mesure elle réalise son mandat et atteint son objectif législatif. (38-42)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Maintenant que les nouveaux administrateurs du Conseil et le nouveau président et chef de direction ont été nommés, un plan stratégique comportant des indicateurs de rendement sera élaboré et examiné de concert avec les actionnaires au cours de l'année civile afin de veiller à ce qu'il concorde avec les objectifs stratégiques de la Société immobilière du Canada limitée.</p> <p>La Société accorde beaucoup d'importance à l'actualisation du plan stratégique et porte une attention particulière à la Société du Vieux-Port de Montréal inc. et à Parc Downsview Park Inc.</p> <p>Les paramètres du bulletin de bord de la Société seront revus pendant l'élaboration du plan stratégique au cours du troisième trimestre de la présente année.</p>
<p><b>45.</b> La Société devrait terminer la mise en œuvre des processus de gestion des risques d'entreprise et évaluer les risques de fraude. En outre, la Société devrait améliorer ses mesures de suivi des risques opérationnels liés aux propriétés immobilières. (43-48)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Pour accroître l'importance accordée à la surveillance des risques, la gestion des risques d'entreprise, qui relevait auparavant d'un sous-comité du Comité de vérification, a été confiée à un comité permanent du Conseil d'administration en juin 2012. La Société immobilière du Canada limitée compte terminer la mise en œuvre de ses processus de gestion des risques d'entreprise d'ici janvier 2015.</p> <p>Le Comité examinera les rapports sur les risques d'entreprise à chaque réunion, à partir de septembre 2014. Dans le cadre de ses travaux, il vérifiera notamment les risques de fraude et les risques opérationnels importants. Les risques de fraude sont examinés de façon continue par la direction. Les risques sont atténués grâce à un système efficace de procédures et de contrôles internes, et sont évalués de façon périodique par des auditeurs internes indépendants, qui présentent leurs constatations au Conseil. La direction continuera d'améliorer les rapports qu'elle soumet au Conseil sur l'atténuation des risques de fraude.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Gestion et aménagement des biens immobiliers</b></p> <p><b>64.</b> La Société devrait renforcer ses moyens et ses méthodes relatifs à la passation des marchés afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• respecter ses propres procédures de passation de marchés, notamment en ce qui concerne la communication au Conseil d'administration de toutes les exceptions aux propositions concurrentielles;</li> <li>• définir clairement les exigences du processus concurrentiel. (61-65)</li> </ul>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée.</p> <p>Les politiques et procédures de la Société immobilière du Canada limitée en matière de passation des marchés définissent les processus et les pouvoirs requis pour lancer des appels d'offres et octroyer des contrats. La Société renforcera ses directives et procédures en la matière avant le 31 mars 2015 pour s'assurer de mieux définir les exigences concernant les processus concurrentiels.</p> <p>L'exception aux propositions concurrentielles dont il est question dans le rapport concerne la communication au Conseil de tous les contrats à fournisseur unique de plus de 50 000 \$. Même si cette exigence relative à la communication d'information n'a pas pu être respectée pendant une période donnée, tous les contrats auraient été approuvés à la fois par un vice-président et le président pendant cette période, en vertu de la délégation des pouvoirs.</p> <p>La Société remédiera à l'omission concernant la communication au Conseil des contrats à fournisseur unique de plus de 50 000 \$ d'ici la fin de l'année civile.</p>
<p><b>Gestion des ressources humaines</b></p> <p><b>70.</b> La Société devrait harmoniser son plan de gestion des ressources humaines avec le nouveau plan stratégique afin de disposer de suffisamment de ressources humaines qualifiées pour atteindre ses objectifs. Ce plan devrait comprendre un plan de relève et une analyse des besoins en matière de formation, actuels et à venir, à l'échelle de l'organisation. (68-77)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Une fois le nouveau plan stratégique en place cette année, la Société immobilière du Canada limitée commencera l'élaboration de son plan de ressources humaines, qui devrait être terminé en décembre 2015. La Société mettra également en œuvre un plan afin de définir les rôles essentiels et d'identifier les employés à fort potentiel, ainsi qu'un plan de relève visant à doter les postes jugés essentiels qui sont vacants.</p> <p>Compte tenu de la taille de la Société, les besoins en matière de formation sont établis sur une base individuelle. La Société reverra tous ces besoins pour dégager les possibilités de gains en efficience.</p> <p>La Société soulignera de nouveau aux gestionnaires la nécessité de définir les besoins en matière de formation des employés dans le cadre de leur examen annuel du rendement. La formation sera un sujet de discussion récurrent lors des réunions de l'équipe de la haute direction, à partir de juin 2015.</p>