



## **Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Centre national des Arts**

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2020



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada





# **Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Centre national des Arts**

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2020

---



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

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

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

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

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

*This document is also available in English.*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2020.

N° de catalogue FA3-160/2020F-PDF  
ISBN 978-0-660-34146-0





Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

Le 23 juin 2020

Au Conseil d'administration du Centre national des Arts

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial du Centre national des Arts conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 28 février 2019. 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.

De plus, nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par le Centre national des Arts.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d'État pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Etienne Matte, CPA, CA  
Directeur principal  
240, rue Sparks  
Ottawa (Ontario) K1A 0G6



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Information générale .....	1
Objet de l'audit .....	3
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>4</b>
Méthodes de gestion organisationnelle .....	4
La gouvernance et la gestion des risques de la Société comportaient des défauts graves, et ses méthodes d'évaluation et de suivi du rendement et de communication des résultats devaient être améliorées .....	4
Gestion des activités de programmation et de marketing .....	15
La Société gérait bien ses activités de programmation et de marketing .....	15
<b>Conclusion</b>	<b>19</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>20</b>
<b>Tableau des recommandations</b>	<b>24</b>



# Introduction

## Information générale

---

### Rôle et mandat

1. Le Centre national des Arts est un centre des arts de la scène situé à Ottawa. En moyenne, plus de 900 000 personnes assistent chaque année aux quelque 1 400 spectacles de musique, de danse et de théâtre qui y sont présentés.

2. Le Centre national des Arts est une société d'État fédérale qui a pour mission, aux termes de la *Loi sur le Centre national des Arts*, de développer les arts de la scène dans la région de la capitale nationale et d'aider le Conseil des arts du Canada à développer ceux-ci ailleurs au Canada. La Société a aussi pour mission d'exploiter et d'entretenir le bâtiment dont elle est propriétaire. Elle fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

---

### Environnement commercial et opérationnel de la Société

3. Bilingue et multidisciplinaire, le Centre national des Arts est un centre canadien des arts de la scène. Avec une superficie de plus de 1,1 million de pieds carrés, c'est l'un des plus grands établissements du genre au monde (voir la pièce 1).

### Pièce 1 Le Centre national des Arts à Ottawa



Photo : Centre national des Arts

4. La Société a célébré son 50<sup>e</sup> anniversaire le 2 juin 2019. À l'approche de cet anniversaire important, elle avait presque terminé la mise en œuvre de deux vastes projets de renouvellement qui étaient financés par le gouvernement du Canada.

5. En 2015, le gouvernement avait en effet approuvé un budget de 110,5 millions de dollars pour rénover le Centre national des Arts. Le projet prévoyait le remplacement du revêtement extérieur en béton par une nouvelle façade en verre et l'ajout d'espaces publics pour rendre le Centre plus accueillant et accessible. En 2016, le gouvernement a approuvé un budget de 114,9 millions de dollars en vue d'améliorer les salles de spectacle et les systèmes d'éclairage et de son, ce qui comprenait l'aménagement d'une nouvelle conque d'orchestre destinée à améliorer l'acoustique.

6. En 2011, un ingénieur-conseil indépendant a élaboré un plan d'immobilisations sur 30 ans qui décrivait les travaux requis pour préserver les infrastructures matérielles du Centre national des Arts. Même si les projets de réfection menés par la Société depuis 2015 ont permis de combler certains de ses besoins urgents en matière d'immobilisations, les infrastructures matérielles du Centre nécessitent encore des réparations et des améliorations importantes.

7. Récemment, la haute direction de la Société a été renouvelée. En juin 2018, un nouveau président et chef de la direction a succédé à l'ancien dirigeant, qui avait été à la tête de l'organisation pendant près de 19 ans. Le président et chef de la direction peut compter sur l'appui de 17 cadres supérieurs et de 8 directeurs artistiques, dont un bon nombre ont également été embauchés récemment. Le personnel de la Société compte 259 employés à temps plein et 562 employés à temps partiel, tant syndiqués que non syndiqués. Les 55 musiciens de l'Orchestre du Centre national des Arts sont des travailleurs autonomes, mais ils disposent d'une convention collective qui détermine leur cachet et leurs conditions de travail.

8. La Société reçoit environ 35 millions de dollars par année du Parlement, ce qui représente à peu près 50 % du total de ses revenus. Ce montant ne suffit toutefois pas à couvrir les charges annuelles d'exploitation, de programmation et d'immobilisations de la Société.

9. Au cours de l'exercice 2017-2018, la Société a dépensé à peu près 75 millions de dollars, dont environ 32 millions ont été consacrés aux salaires et aux avantages sociaux. Pour s'acquitter des autres frais (programmation, exploitation et immobilisations), la Société a obtenu des revenus d'autres sources, comme la vente de billets, les services de restauration, le stationnement, les locations de salle et les subventions de la Fondation du Centre national des Arts.

10. Même si la Société a continué à organiser des spectacles pendant les rénovations, elle a tiré des revenus moindres de ces autres sources au cours de cette période (voir la pièce 2). Pour réduire son déficit accumulé, qui avait augmenté pour se chiffrer à environ 5,9 millions de dollars au cours des rénovations, la Société avait prévu équilibrer son budget de l'exercice 2018-2019, puis dégager par la suite une série d'excédents.

## Pièce 2 Le déficit accumulé de la Société a augmenté de 2016 à 2018

Informations financières clés (en milliers de dollars)	Exercice 2015-2016	Exercice 2016-2017	Exercice 2017-2018
Total des produits*	65 200	68 611	74 536
Total des charges*	(65 407)	(72 302)	(75 323)
Excédent (déficit) net	(207)	(3 691)	(787)
Déficit accumulé	(1 382)	(5 073)	(5 860)
Immobilisations	81 287	159 717	216 473

\* Les chiffres sont présentés sous forme de montants nets après déduction de l'amortissement ou réduction de la valeur des fonds d'immobilisations reportés et des immobilisations corporelles, qui s'élevait à 10 888 \$ en 2018, à 6 097 \$ en 2017 et à 6 306 \$ en 2016.

Sources : États financiers présentés dans les rapports annuels du Centre national des Arts pour les exercices 2016-2017 et 2017-2018

### Audit antérieur

11. Lors de notre examen spécial de 2010, nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave dans les moyens et méthodes de la Société pour la gestion et l'entretien du bâtiment. De fait, les moyens mis en place par la Société ne lui permettaient pas de surveiller efficacement l'état du bâtiment ou d'avoir l'assurance que les travaux d'entretien nécessaires étaient réalisés de manière efficiente et en temps opportun.

12. Nous avons aussi recensé des améliorations possibles dans d'autres secteurs. Par exemple, nous avons recommandé au Conseil d'administration de la Société ce qui suit :

- mettre en œuvre des méthodes de gestion des risques plus systématiques et plus intégrées;
- élaborer un plan d'exploitation et d'immobilisations exhaustif à long terme afin de l'intégrer dans sa planification financière;
- officialiser ses méthodes de gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil d'administration.

### Objet de l'audit

13. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Centre national des Arts que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société 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 avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

14. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les

moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés ne satisfont pas aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité.

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

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des activités de programmation et de marketing.

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

16. Nous n'avons pas examiné la Fondation du Centre national des Arts, car elle n'est pas une filiale à cent pour cent de la Société.

17. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 20 à 23), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

## Constatations, recommandations et réponses

### Méthodes de gestion organisationnelle

**La gouvernance et la gestion des risques de la Société comportaient des défauts graves, et ses méthodes d'évaluation et de suivi du rendement et de communication des résultats devaient être améliorées**

---

#### Ce que nous avons constaté

18. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les méthodes de gestion organisationnelle de la Société comportaient des défauts graves et des faiblesses. Nous avons relevé un défaut grave qui nuisait à la capacité du Conseil d'administration d'exercer sa surveillance. Ce défaut était causé par divers problèmes liés aux informations communiquées au Conseil. Nous avons aussi constaté que les méthodes de gestion des risques de la Société comportaient des défauts graves et qu'il y avait des faiblesses dans l'évaluation et le suivi du rendement et la communication des résultats. Ensemble, ces défauts et faiblesses ont nui à la qualité et à l'exhaustivité des informations transmises au Conseil, ce qui a affecté sa capacité à prendre des décisions.

19. Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces pour mener ses activités de programmation et de

marketing. Toutefois, il y a un risque que les problèmes relevés dans les méthodes de gestion organisationnelle menacent la viabilité à long terme de la Société et sa capacité à s'acquitter de son mandat si aucune mesure corrective n'est prise.

20. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique, la mesure et la surveillance du rendement, et la communication des résultats;
- la gestion des risques d'entreprise.

---

## Contexte

21. La Société est régie par un conseil d'administration qui compte dix membres : huit nommés par le **gouverneur en conseil** et deux **membres d'office** (les maires d'Ottawa et de Gatineau). Tous les membres du Conseil ont le droit de vote.

22. Le Conseil d'administration bénéficie de l'appui de six comités : le Comité d'audit, le Comité des finances, le Comité de la planification des immobilisations, le Comité des ressources humaines et de la rémunération, le Comité du marketing et des communications et le Comité de la gouvernance, des nominations et de l'éthique. Les règlements administratifs de la Société exigent la nomination de membres externes pour siéger aux comités du Conseil. Onze membres externes font donc partie des six comités du Conseil et fournissent leur expertise dans des secteurs comme le génie, les affaires publiques et la comptabilité. Tous les membres des comités, y compris les membres externes, ont le droit de vote.

23. La Société n'est pas assujettie à certains articles de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Par exemple, elle n'est pas tenue de présenter de plan d'entreprise annuel ni de soumettre un budget de fonctionnement et d'immobilisations à l'approbation du gouvernement.

24. Le plus récent plan stratégique de la Société portait sur les exercices allant de 2015 à 2020. Il énonçait les sept objectifs stratégiques suivants, assortis de plusieurs priorités stratégiques : la création, la diffusion, la transmission des savoirs, le renouvellement architectural, une organisation nationale et francophone, accroître les revenus d'exploitation et placer les auditoires au cœur des activités.

25. Lors de notre audit, la Société s'employait à rédiger son plan stratégique pour 2020-2025.

---

**Gouverneur en conseil** — Le gouverneur général agit, sur recommandation du Cabinet, à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

**Membre d'office** — Membre qui siège à un conseil ou à un comité en raison de son statut ou du poste qu'il occupe.

## Recommandations

26. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 32, 35, 42, 50 et 51.

## Gouvernance de la Société

27. **Analyse** — Nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave dans la surveillance exercée par le Conseil d'administration en raison de lacunes dans les informations clés qui lui ont été soumises par la Société. Plus particulièrement, le Conseil d'administration n'a pas reçu les informations sur le rendement et les risques dont il avait besoin pour suivre efficacement les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs stratégiques (voir la pièce 3). Nous avons également constaté qu'il y avait une faiblesse dans le processus visant à garantir l'indépendance du Conseil : la Société devait améliorer ses méthodes de gestion des conflits d'intérêts.

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

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration remplissait son rôle de surveillance de la Société.	Les responsabilités des membres du Conseil d'administration en matière d'intendance figuraient dans la description des rôles et le mandat des comités.  Le Conseil a évalué annuellement son rendement. Les membres ont reçu un sommaire des résultats de l'évaluation.  <b>Défaut grave</b>  Il y avait des lacunes dans les informations clés que le Conseil d'administration et ses comités recevaient et dont ils avaient besoin pour assurer une surveillance et prendre des décisions de manière efficace.	
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	Le Conseil d'administration a établi un code de déontologie et de responsabilité à l'intention de ses membres.  Le Conseil et ses comités ont tenu des réunions à huis clos sans la direction.  <b>Faiblesses</b>  Les membres externes qui siégeaient aux comités du Conseil n'étaient pas assujettis au code.  Il n'y avait pas de processus lors des réunions du Conseil et des comités pour confirmer l'indépendance des membres.	
<b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

### Pièce 3 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	Les commentaires du Conseil d'administration ont été pris en compte lors du processus de planification stratégique de la Société pour 2020-2025.  Le Conseil a participé à l'établissement des objectifs de rendement pour le président et chef de la direction et a évalué le rendement de celui-ci en fonction de ces objectifs. Les objectifs cadraient avec le plan stratégique de la Société pour 2015-2020.	
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	Il n'y avait aucun poste vacant au sein du Conseil d'administration à la fin de la période visée par notre examen.  Le Conseil avait accès à des experts externes. Onze personnes siégeaient à ses six comités à titre de membres externes.	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

#### 28. Défaut grave — Surveillance par le Conseil d'administration —

Nous avons constaté qu'un défaut grave nuisait à la capacité du Conseil d'administration d'exercer sa surveillance. Ce défaut découlait de divers problèmes liés aux informations communiquées au Conseil. Ce défaut grave, conjugué à des défauts graves dans la gestion des risques et à des faiblesses dans la mesure et la surveillance du rendement et dans la communication des résultats, a nui à la capacité du Conseil de prendre des décisions, notamment de prendre les mesures correctives qui s'imposaient.

29. Plus particulièrement, nous avons constaté que la Société ne s'était pas assurée que le Conseil et ses comités disposaient des informations clés dont ils avaient besoin pour exercer une surveillance et prendre des décisions de manière efficace. Par exemple, le Conseil et ses comités n'ont pas reçu :

- les informations importantes sur la gestion des risques (voir les paragraphes 43 à 51);
- les plans d'immobilisations à long terme (voir le paragraphe 48) et les plans d'exploitation à long terme;

- des rapports systématiques sur les principaux indicateurs de rendement à l'appui des objectifs stratégiques (voir les paragraphes 36 à 42);
- des renseignements sur les budgets en temps opportun : le Conseil n'a pas reçu le budget de la Société à approuver pour 2019-2020 avant mai 2019, soit après l'annonce du calendrier de la saison en mars 2019;
- les rapports d'étape sur les recommandations découlant d'évaluations indépendantes externes sur l'état du bâtiment;
- les évaluations indépendantes des risques d'audit internes et les rapports d'étape sur les recommandations découlant d'audits internes et externes.

30. En outre, même si la Société a lancé un processus d'examen des politiques en octobre 2018, la direction et, par conséquent, le Conseil et ses comités n'avaient pas examiné plus de la moitié des 47 politiques de la Société depuis au moins cinq ans, y compris la politique sur la gestion des risques.

31. Ce défaut grave est important parce que le Conseil doit disposer d'informations exhaustives pour s'acquitter de son rôle de surveillance. Un manque d'informations nuit à sa capacité de prendre des décisions.

32. **Recommandation** — Le Centre national des Arts devrait s'assurer que le Conseil d'administration dispose des informations dont il a besoin pour exercer une surveillance et prendre des décisions de manière efficace.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration et la direction du Centre national des Arts veilleront à ce que les lacunes et les faiblesses en matière d'information qui ont été relevées au cours de l'audit soient corrigées dans les meilleurs délais.*

*La direction de la Société a déjà commencé à corriger certaines lacunes relevées en matière d'information. Par exemple, dans le cadre de son processus de planification stratégique pour 2020-2025, la direction élabore des plans d'immobilisations et des plans d'exploitation à long terme, ainsi que des indicateurs de rendement clés à l'appui de ses objectifs stratégiques. De plus, dès février 2020, la direction a corrigé le cycle budgétaire pour obtenir l'approbation des prévisions financières et du budget avant l'annonce du calendrier de la saison 2020-2021.*

33. **Faiblesse — Indépendance du Conseil d'administration** — Dans notre rapport d'examen spécial de 2010, nous avons recommandé à la Société d'officialiser ses méthodes de gestion des conflits d'intérêts au sein du Conseil et de les appliquer aux membres externes. Le Conseil a depuis élaboré un code de déontologie et de responsabilité à l'intention de ses membres. Toutefois, il y avait des faiblesses dans la façon dont ce code a été appliqué :

- Contrairement aux règlements administratifs de la Société, le code ne s'appliquait pas aux membres externes qui siégeaient aux comités du Conseil.
- Il n'y avait pas de processus pour rappeler aux membres du Conseil et des comités de déclarer les conflits d'intérêts lors de réunions et de se récuser au besoin.

34. Ces faiblesses sont importantes parce qu'elles ont exposé la Société à un risque d'atteinte à la réputation. En raison de ce risque non atténué, des membres du Conseil, qu'ils proviennent de l'extérieur ou non, pourraient avoir omis de déclarer des conflits d'intérêts pendant les discussions du Conseil et la prise de décisions par celui-ci. Or un conflit d'intérêts pourrait avoir compromis le jugement professionnel des membres du Conseil.

35. **Recommandation** — Le Centre national des Arts devrait appliquer son code de déontologie et de responsabilité à l'intention de ses membres à tous les membres externes qui siègent à un comité du Conseil d'administration. La Société devrait aussi établir un processus pour rappeler aux membres de déclarer tout conflit d'intérêts potentiel dès qu'ils en prennent connaissance.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. En octobre 2019, le Conseil d'administration du Centre national des Arts a approuvé une modification à son code de déontologie et de responsabilité à l'intention de ses membres pour que celui-ci s'applique aux membres externes. La Société met également en œuvre un processus afin de rappeler aux membres de déclarer tout conflit d'intérêts potentiel dès qu'ils en prennent connaissance.*

**Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement, et communication des résultats**

36. **Analyse** — Nous avons constaté qu’il y avait des faiblesses dans la mesure et la surveillance du rendement, et la communication des résultats. Plus particulièrement, la Société n’a pas communiqué régulièrement les résultats obtenus par rapport aux indicateurs de rendement quantitatifs pour ainsi démontrer qu’elle atteignait ses objectifs et priorités stratégiques (voir la pièce 4).

**Pièce 4 Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement, et communication des résultats : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	Les sept objectifs stratégiques et les priorités stratégiques connexes définis dans le plan stratégique 2015-2020 de la Société, Le Canada en scène, cadraient avec son mandat.  La Société a établi un processus systématique de planification stratégique afin d’élaborer son plan stratégique pour 2020-2025.	
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l’atteinte des objectifs stratégiques.	La Société a établi quelques indicateurs de rendement et des cibles connexes pour ses activités.  <b>Faiblesse</b> La Société n’a pas défini d’indicateurs de rendement ni de cibles connexes pour ses objectifs et priorités stratégiques.	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.  La Société a recueilli et analysé les données sur les visiteurs dans le but d’améliorer continuellement leur expérience.  La Société a recueilli et analysé les données sur les visiteurs dans le but d’optimiser la participation à ses programmes et les produits générés.	La Société a tenu son assemblée publique annuelle de 2019, conformément à l’article 113.1 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> .  La Société a recueilli les commentaires de ses visiteurs actuels et potentiels sur sa réputation, son image de marque et leur expérience générale.  <b>Faiblesse</b> Les rapports internes destinés au Conseil d’administration et les rapports publics ne présentaient pas les lacunes connues en matière de rendement par rapport aux objectifs et priorités stratégiques de la Société.	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s’imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

37. **Faiblesses — Mesure et surveillance du rendement, et communication des résultats** — Nous avons constaté que la Société n'avait pas défini d'indicateurs de rendement ni de cibles connexes pour les objectifs et priorités stratégiques qu'elle avait établis dans son plan stratégique pour 2015-2020. Par conséquent, même si elle a communiqué les résultats de ses activités dans ses rapports annuels, la Société ne pouvait pas évaluer avec objectivité si elle avait atteint ses objectifs et priorités stratégiques. Sans ces informations, le Conseil n'a pas pu pleinement exercer son rôle de surveillance et prendre des décisions.

38. Nous reconnaissons que la direction a relevé un certain nombre de façons de mesurer les résultats de ses activités, notamment :

- le nombre de projets ayant reçu un financement du Fonds national de création;
- la fréquence des achats initiaux de billets à l'unité et les taux de renouvellement des abonnements;
- le nombre de visites sur le site Web;
- les produits et charges d'exploitation par rapport au budget.

39. Toutefois, nous avons constaté que la Société n'avait pas utilisé ces indicateurs ou tout autre indicateur pour démontrer qu'elle avait atteint un objectif ou une priorité stratégique en particulier.

40. Nous avons également constaté que les rapports internes destinés au Conseil et les rapports publics ne présentaient pas les lacunes connues en matière de rendement par rapport aux objectifs et priorités stratégiques :

- Par exemple, une des priorités stratégiques de la Société était d'investir sensiblement davantage dans l'entretien annuel et les réparations de son bâtiment. Nous avons noté que la Société avait décrit cette priorité dans son plan stratégique pour 2015-2020, mais qu'elle n'avait pas communiqué les progrès réalisés dans ses rapports annuels pour les exercices 2015-2016 à 2017-2018. Malgré les rénovations apportées au bâtiment entre 2015 et 2019, la Société a fait peu d'efforts pour obtenir le financement nécessaire aux travaux continus d'entretien et de réparation.
- Une autre priorité stratégique de la Société consistait à élaborer et à intégrer pleinement une approche de gestion de la relation client à son modèle d'affaires sur une période de cinq années, soit entre 2015 et 2020. Or, même si la Société a communiqué les résultats des activités liées à cette priorité, elle n'a pas rendu compte du peu de progrès réalisés. Par exemple, à la troisième année de sa période de planification stratégique de cinq ans, la Société avait terminé seulement une étude de cas préliminaire; elle n'avait pas effectué d'analyse financière exhaustive.

41. Ces faiblesses sont importantes parce que la Société ne peut pas évaluer la mesure dans laquelle elle atteint les résultats présentés dans son plan stratégique pour 2015-2020 si elle n'établit pas d'indicateurs de rendement ni de cibles connexes pour ses objectifs stratégiques, et si elle ne communique pas les résultats obtenus à cet égard.

42. **Recommandation** — Le Centre national des Arts devrait établir des indicateurs de rendement pour ses objectifs et priorités stratégiques. Il devrait aussi définir des cibles et communiquer au Conseil d'administration et au public les résultats obtenus, avec des explications concernant les lacunes connues en matière de rendement par rapport aux objectifs et priorités stratégiques établis.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. Dans le cadre de son processus de planification stratégique pour 2020-2025, la direction du Centre national des Arts élabore des indicateurs de rendement clés à l'appui de ses objectifs stratégiques. Elle définira des cibles, puis surveillera et communiquera régulièrement les résultats obtenus à cet égard.*

**Gestion des risques d'entreprise**

43. **Analyse** — Nous avons constaté qu'il y avait des défauts graves dans tous les moyens et méthodes de gestion des risques de la Société (voir la pièce 5).

**Pièce 5 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p><b>Défaut grave</b></p> <p>La politique de gestion des risques de la Société était désuète et incomplète.</p> <p>La Société n'a pas recueilli systématiquement auprès des cadres supérieurs des informations sur les risques.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 5 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p><b>Défaut grave</b></p> <p>La politique de gestion des risques de la Société n'a pas déterminé de processus pour atténuer les risques.</p> <p>La Société n'a pas établi de mesures d'atténuation des risques pour certains des principaux risques recensés dans les rapports de gestion des risques qu'elle présentait au Comité des finances du Conseil d'administration.</p> <p>Les mesures d'atténuation que la Société a recensées dans ses rapports de gestion des risques étaient vagues et n'étaient pas assorties d'échéanciers.</p>	
Surveillance des risques et communication des résultats	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué des résultats à cet égard.	<p><b>Défaut grave</b></p> <p>La Société n'a pas systématiquement mis à jour les rapports de gestion des risques qu'elle présentait au Comité des finances du Conseil d'administration pour y inclure toutes les informations nécessaires.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

44. **Défauts graves — Gestion des risques** — Nous avons constaté qu'il y avait des défauts graves dans tous les secteurs de la gestion des risques. Cette constatation est très préoccupante, d'autant plus que dans notre rapport d'examen spécial de 2010, nous avons recommandé à la Société de mettre en œuvre des méthodes de gestion des risques plus systématiques et plus intégrées.

45. Au cours du présent audit, nous avons constaté que, même si la Société avait défini une politique de gestion des risques, celle-ci était incomplète et désuète. (Elle avait été mise à jour et approuvée pour la dernière fois en juin 2012.)

46. La Société n'a pas recueilli systématiquement auprès des cadres supérieurs des informations sur les risques pour recenser et évaluer les risques qui auraient pu l'empêcher d'atteindre ses objectifs et ses priorités stratégiques. Par conséquent, les rapports sur la gestion des risques étaient incomplets. Faute de rapports exhaustifs sur les risques, le Conseil d'administration ne disposait pas des informations dont il avait besoin pour prendre des décisions et exercer son rôle de surveillance.

47. Nous avons aussi noté que les rapports sur la gestion des risques :

- n'associaient pas les risques recensés aux objectifs et priorités stratégiques de la Société;
- ne présentaient pas les risques clés, comme ceux liés aux TI, aux activités et aux programmes;
- n'évaluaient pas les risques en fonction de la probabilité qu'ils empêchent la réalisation des objectifs clés, mais uniquement en fonction de leur incidence;
- n'établissaient pas les niveaux de tolérance au risque.

48. Même si la Société avait défini des mesures d'atténuation pour certains risques, celles-ci n'étaient pas claires ni assorties d'échéanciers. Par exemple, dans les rapports sur la gestion des risques datant de 2018 et de 2019, la Société a déterminé que le financement des travaux continus d'entretien et de réparation de son bâtiment présentait un risque. Toutefois, les rapports n'indiquaient pas les montants du financement dont la Société avait besoin ni le moment où elle demanderait un financement supplémentaire. Au moment de notre audit, la Société n'avait pas élaboré de plan d'immobilisations à long terme fondé sur une évaluation indépendante externe actualisée de l'état du bâtiment. À la fin de la période visée par l'audit, la Société n'avait pas pris de mesures pour demander des fonds au gouvernement afin de financer les travaux d'entretien et de réparation de son bâtiment.

49. Ces défauts graves sont importants parce que la Société doit s'assurer d'avoir des processus en place pour recenser, atténuer et surveiller les risques qui pourraient nuire à sa capacité d'atteindre ses objectifs et priorités stratégiques et de préserver sa réputation.

50. **Recommandation** — Le Centre national des Arts devrait mettre en œuvre des méthodes de gestion des risques plus systématiques et intégrées. Il devrait :

- recueillir régulièrement des informations sur les risques pour recenser et évaluer les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs et priorités stratégiques;
- établir ses niveaux de tolérance au risque ainsi que des mesures d'atténuation des risques, et veiller à ce que les activités connexes soient précises, assorties d'échéanciers et mesurables;
- surveiller la mise en œuvre de ces mesures et communiquer périodiquement à la direction et au Conseil d'administration leur état d'avancement.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. La direction du Centre national des Arts reconnaît qu'il faut mettre en place un processus et une politique de gestion des risques plus efficaces, et elle s'emploie déjà à régler cette question avec le Conseil d'administration. La Société améliorera ses méthodes de gestion des risques pour recueillir*

*régulièrement des informations sur les risques, définir ses niveaux de tolérance au risque et élaborer des plans d'action pour atténuer les risques faisant l'objet d'une surveillance, et dont l'état d'avancement est communiqué à la direction et au Conseil.*

51. **Recommandation** — Le Centre national des Arts devrait établir un plan d'immobilisations à long terme. Ce plan devrait se fonder sur une évaluation indépendante actualisée de l'état du bâtiment, qui décrit les ressources et les travaux requis pour assurer l'entretien du bâtiment. La Société devrait informer les responsables au sein du gouvernement de l'état du bâtiment et du budget en immobilisations dont elle a besoin afin de veiller à ce que le financement soit approuvé suffisamment à l'avance pour lui permettre de remplir sa mission relative à l'exploitation et à l'entretien du bâtiment.

*Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Une évaluation indépendante externe de l'état du bâtiment s'amorce à la suite des projets de renouvellement architectural et de mise à niveau des équipements de production. Elle servira de fondement au plan d'immobilisations à long terme du Centre national des Arts pour moderniser le bâtiment. Une fois cette évaluation indépendante de l'état du bâtiment terminée, la Société communiquera les constatations au gouvernement et discutera d'un programme de réfection.*

## Gestion des activités de programmation et de marketing

### La Société gère bien ses activités de programmation et de marketing

---

#### Ce que nous avons constaté

52. Nous avons constaté que la Société avait des moyens et méthodes efficaces pour gérer ses activités de programmation et de marketing.
53. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :
- la gestion des activités de programmation;
  - la gestion des activités de marketing.

---

#### Contexte

54. La Société gère six volets de programmation :
- Musique;
  - Danse;
  - Théâtre anglais;
  - Théâtre autochtone;
  - Théâtre français;
  - CNA Présente.

Elle collabore avec des artistes et des organisations artistiques d'un océan à l'autre, sert de catalyseur artistique et investit dans de nouvelles œuvres canadiennes ambitieuses. La programmation change chaque saison et comprend des spectacles sur les scènes de la Société (voir la pièce 6), dans ses espaces publics, dans des espaces nationaux et internationaux, ainsi que sur des plateformes numériques.

**Pièce 6 Scène de *Revisor*, spectacle de la compagnie Kidd Pivot coproduit et présenté par Danse CNA en 2019**



Photo : Michael Slobodian

*Revisor* de Kidd Pivot

Chorégraphie : Crystal Pite

Danseurs : Ella Rothschild, Cindy Salgado, Jermaine Spivey, Tiffany Tregarthen, Doug Letheren, David Raymond, Rena Narumi et Matthew Peacock

55. Le contenu et la portée de la programmation de la Société ont évolué. Par exemple, le Théâtre autochtone a tenu sa saison inaugurale à l'automne 2019. La Société se sert aussi de la technologie pour accroître sa portée : elle enseigne aux étudiants et aux jeunes artistes de partout au monde, produit des balados et offre une vaste gamme de concerts de l'Orchestre du Centre national des Arts sur demande.

56. La Société a une responsabilité législative d'aider le Conseil des arts du Canada à développer les arts de la scène d'un bout à l'autre du Canada. Le Conseil des arts du Canada et la Société ont donc signé un protocole d'entente actualisé (en novembre 2016) afin d'établir un cadre expliquant comment les deux organisations collaboreront pour faire avancer les objectifs communs.

---

**Recommandation**

57. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

---

**Gestion des activités de programmation**

58. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et méthodes efficaces pour gérer ses activités de programmation (voir la pièce 7).

**Pièce 7 Gestion des activités de programmation : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans de programmation qui cadreraient avec ses plans stratégiques et son mandat.	Les plans de programmation de la Société cadreraient avec ses objectifs stratégiques et son mandat.  Les services de programmation ont tenu compte des commentaires des auditoires visés et des parties prenantes avant de décider de la programmation.  La Société a bien communiqué sa programmation pour la saison dans l'ensemble de l'organisation.	
Mise en œuvre des plans opérationnels	La Société a mis en œuvre ses plans de programmation afin de produire les résultats attendus.	La Société a offert des spectacles conformément à ce qui avait été publié dans ses dépliants de la saison.  Les services de programmation ont respecté les processus communs pour affecter les salles de spectacle, annoncer la saison au public et interagir avec les autres services (par exemple production, marketing et billetterie).  La Société a respecté ses obligations financières et les exigences en matière de rapports présentées dans son protocole d'entente actualisé avec le Conseil des arts du Canada.	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les résultats de ses activités et les a communiqués.	Les services de programmation ont surveillé les résultats des activités et ont régulièrement communiqué ces résultats à la haute direction.  Les services de programmation ont changé leurs plans de programmation, au besoin, après avoir surveillé les résultats de leurs activités, reçu les commentaires des parties prenantes et analysé les résultats d'études menées.	
<b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

**Gestion des activités de marketing**

59. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et méthodes efficaces pour gérer ses activités de marketing (voir la pièce 8).

**Pièce 8 Gestion des activités de marketing : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans de marketing pour optimiser la participation à ses programmes et les produits générés.	<p>Les plans de marketing de la Société cadreraient avec ses objectifs stratégiques et son mandat.</p> <p>Le service de marketing a tenu compte des besoins des parties prenantes au moment d'établir les plans de marketing.</p> <p>La Société a bien communiqué ses plans de marketing aux volets de programmation concernés.</p>	
Mise en œuvre des plans opérationnels	La Société a mis en œuvre ses plans de marketing afin de produire les résultats attendus.	<p>La Société a exécuté ses plans de marketing pour chacun des volets de programmation, y compris des plans de campagne et des plans médiatiques pour des spectacles en particulier.</p> <p>La Société a entrepris des campagnes et des stratégies de marketing à l'appui d'initiatives touchant l'ensemble de l'organisation.</p>	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les résultats de ses activités et a communiqué de l'information à ce sujet.	<p>Le service de marketing a surveillé les résultats des activités et a régulièrement communiqué de l'information à ce sujet à la haute direction et au Conseil d'administration (par l'entremise du Comité du marketing et des communications).</p> <p>Le service de marketing a régulièrement surveillé les revenus et les ventes de billets et a communiqué de l'information à ce sujet à la haute direction et aux services de programmation.</p> <p>Le service de marketing a changé ses stratégies de marketing, au besoin, après avoir surveillé les résultats de ses activités, reçu les commentaires des parties prenantes et analysé les résultats d'études menées.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

## Conclusion

60. À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et les méthodes de la Société dans les secteurs de la gouvernance et de la gestion des risques comportaient des défauts graves, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous avons conclu que, à l'exception de ces défauts graves, le Centre national des Arts avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

# À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur le Centre national des Arts a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

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

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

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

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

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

Le Bureau du vérificateur général du Canada applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

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

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

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

## Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Centre national des Arts 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 avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Étendue et méthode

Nos travaux ont porté sur le Centre national des Arts. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous nous sommes entretenus avec des membres du Conseil d'administration et de la haute direction ainsi qu'avec d'autres employés de la Société. Nous avons aussi assisté à certaines réunions du Conseil d'administration et de ses comités à titre d'observateurs. Nous avons testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. Nos travaux d'audit sur la mise en œuvre des plans de programmation et de marketing de la Société ont reposé sur un échantillon au jugé de 21 spectacles qui ont été présentés au cours de la période visée par l'audit.

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

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fiés à aucuns travaux d'audit interne.

## Sources des critères

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

## Gouvernance de la Société

- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013
- Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification*, 2008
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques*, 2009

- Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État* — Lignes directrices, 2016
- The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

### **Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement, et communication des résultats**

- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens* — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada, 2005
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996
- Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques* — Lignes directrices, 1996
- Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification*, 2008
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques*, 2009

### **Gestion des risques d'entreprise**

- Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur la stratégie et la planification*, 2008
- Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs d'organismes sans but lucratif devraient poser sur les risques*, 2009
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013
- Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques* — Lignes directrices, 1996

### **Gestion des activités de programmation**

- *Loi sur le Centre national des Arts*
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996
- Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK®)*, 4<sup>e</sup> édition, 2008
- ISACA, *Cadre de référence COBIT 5, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes et les projets)*
- Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

## **Gestion des activités de marketing**

- *Loi sur le Centre national des Arts*
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996
- Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK®)*, 4<sup>e</sup> édition, 2008
- ISACA, *Cadre de référence COBIT 5*, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes et les projets)
- Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

## **Période visée par l'audit**

L'examen spécial a porté sur la période allant du 14 septembre 2018 au 31 octobre 2019. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

## **Date du rapport**

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 20 février 2020, à Ottawa, au Canada.

## **Équipe d'audit**

Directeur principal : Etienne Matte  
Directrice principale : Firyal Awada

Ewa Jarzyna  
France Lépine  
Bismarck Ocon

# Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b>	
<p><b>32.</b> Le Centre national des Arts devrait s'assurer que le Conseil d'administration dispose des informations dont il a besoin pour exercer une surveillance et prendre des décisions de manière efficace. <b>(28-31)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration et la direction du Centre national des Arts veilleront à ce que les lacunes et les faiblesses en matière d'information qui ont été relevées au cours de l'audit soient corrigées dans les meilleurs délais.</p> <p>La direction de la Société a déjà commencé à corriger certaines lacunes relevées en matière d'information. Par exemple, dans le cadre de son processus de planification stratégique pour 2020-2025, la direction élabore des plans d'immobilisations et des plans d'exploitation à long terme, ainsi que des indicateurs de rendement clés à l'appui de ses objectifs stratégiques. De plus, dès février 2020, la direction a corrigé le cycle budgétaire pour obtenir l'approbation des prévisions financières et du budget avant l'annonce du calendrier de la saison 2020-2021.</p>
<p><b>35.</b> Le Centre national des Arts devrait appliquer son code de déontologie et de responsabilité à l'intention de ses membres à tous les membres externes qui siègent à un comité du Conseil d'administration. La Société devrait aussi établir un processus pour rappeler aux membres de déclarer tout conflit d'intérêts potentiel dès qu'ils en prennent connaissance. <b>(33-34)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée.</p> <p>En octobre 2019, le Conseil d'administration du Centre national des Arts a approuvé une modification à son code de déontologie et de responsabilité à l'intention de ses membres pour que celui-ci s'applique aux membres externes. La Société met également en œuvre un processus afin de rappeler aux membres de déclarer tout conflit d'intérêts potentiel dès qu'ils en prennent connaissance.</p>
<p><b>42.</b> Le Centre national des Arts devrait établir des indicateurs de rendement pour ses objectifs et priorités stratégiques. Il devrait aussi définir des cibles et communiquer au Conseil d'administration et au public les résultats obtenus, avec des explications concernant les lacunes connues en matière de rendement par rapport aux objectifs et priorités stratégiques établis. <b>(37-41)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Dans le cadre de son processus de planification stratégique pour 2020-2025, la direction du Centre national des Arts élabore des indicateurs de rendement clés à l'appui de ses objectifs stratégiques. Elle définira des cibles, puis surveillera et communiquera régulièrement les résultats obtenus à cet égard.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>50.</b> Le Centre national des Arts devrait mettre en œuvre des méthodes de gestion des risques plus systématiques et intégrées. Il devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• recueillir régulièrement des informations sur les risques pour recenser et évaluer les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs et priorités stratégiques;</li> <li>• établir ses niveaux de tolérance au risque ainsi que des mesures d'atténuation des risques, et veiller à ce que les activités connexes soient précises, assorties d'échéanciers et mesurables;</li> <li>• surveiller la mise en œuvre de ces mesures et communiquer périodiquement à la direction et au Conseil d'administration leur état d'avancement.</li> </ul> <p><b>(44-49)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La direction du Centre national des Arts reconnaît qu'il faut mettre en place un processus et une politique de gestion des risques plus efficaces, et elle s'emploie déjà à régler cette question avec le Conseil d'administration. La Société améliorera ses méthodes de gestion des risques pour recueillir régulièrement des informations sur les risques, définir ses niveaux de tolérance au risque et élaborer des plans d'action pour atténuer les risques faisant l'objet d'une surveillance, et dont l'état d'avancement est communiqué à la direction et au Conseil.</p>
<p><b>51.</b> Le Centre national des Arts devrait établir un plan d'immobilisations à long terme. Ce plan devrait se fonder sur une évaluation indépendante actualisée de l'état du bâtiment, qui décrit les ressources et les travaux requis pour assurer l'entretien du bâtiment. La Société devrait informer les responsables au sein du gouvernement de l'état du bâtiment et du budget en immobilisations dont elle a besoin afin de veiller à ce que le financement soit approuvé suffisamment à l'avance pour lui permettre de remplir sa mission relative à l'exploitation et à l'entretien du bâtiment.</p> <p><b>(44-49)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Une évaluation indépendante externe de l'état du bâtiment s'amorce à la suite des projets de renouvellement architectural et de mise à niveau des équipements de production. Elle servira de fondement au plan d'immobilisations à long terme du Centre national des Arts pour moderniser le bâtiment. Une fois cette évaluation indépendante de l'état du bâtiment terminée, la Société communiquera les constatations au gouvernement et discutera d'un programme de réfection.</p>





