



Société du Centre national des Arts

Rapport d'examen spécial — 2010



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

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2010





Le 19 juillet 2010

Au Conseil d'administration de la Société du Centre national des Arts,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société du Centre national des Arts conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 15 avril 2009. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), 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 spéciale du 29 juillet 2010.

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 fournies au cours de l'examen.

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

John Rossetti, CA
Vérificateur général adjoint

p.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de la Société du Centre national des Arts	7
Objet de l'examen spécial	10
Observations et recommandations	11
Programmation	11
La programmation concorde avec les objectifs stratégiques	12
Le protocole d'entente avec le Conseil des Arts du Canada doit être mis à jour	15
Gouvernance de la Société	16
La Société s'est dotée des éléments clés d'un bon cadre de gouvernance	17
La surveillance du Conseil est efficace	18
Le profil du Conseil doit être mis à jour	18
Le Conseil n'est pas doté d'un code de valeurs et d'éthique « personnalisé »	19
La Société entretient de bonnes relations avec l'actionnaire et de bonnes communications avec le public	20
Gestion du risque de la Société	21
La Société a besoin d'un système de gestion des risques plus intégré	21
Planification stratégique et à long terme	22
La Société a défini son orientation stratégique	23
La Société ne possède pas de plan d'exploitation et d'immobilisations à long terme intégré à l'appui de son orientation stratégique	23
La Société a réalisé des progrès au chapitre de l'évaluation de son rendement et de la communication d'information à cet égard	25
Gestion financière	26
Les décisions en matière de programmation s'inscrivent dans un cadre de gestion financière efficace	27
Chaque discipline artistique joue un rôle clé dans la surveillance des revenus et des coûts	28
Le Conseil d'administration de la Société a besoin de plus d'information pour approuver les plans de collecte de fonds et de développement	29
L'information sur les collectes de fonds et les activités de développement est de meilleure qualité, mais nécessite d'autres améliorations	30

L'entretien du Centre	31
Les systèmes de gestion de l'entretien de la Société présentent des faiblesses	32
Gestion du grand projet de remise en état	34
La Société dispose de saines méthodes de gestion pour superviser le grand projet de remise en état	35
Gestion des ressources humaines	37
La Société doit renforcer son processus de planification de la relève	37
Conclusion	39
À propos de l'examen spécial	40
Annexe	
Tableau des recommandations	43



Société du Centre national des Arts

Rapport d'examen spécial — 2010

Points saillants

Objet

La Société du Centre national des Arts a été constituée en 1966 en vertu de la *Loi sur le Centre national des Arts*. Elle a entrepris d'exploiter le Centre national des Arts en 1969. Le mandat de la Société comporte trois volets : exploiter et administrer le Centre national des Arts; développer les arts d'interprétation dans la région de la capitale nationale; aider le Conseil des Arts du Canada à développer les arts d'interprétation ailleurs au Canada.

La Société rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Elle est dirigée par un Conseil d'administration et employait, au moment de notre examen, 900 personnes, dont 61 musiciens à temps plein. Les employés à temps partiel représentent environ 60 % de l'effectif. Pour l'exercice 2008–2009, les revenus du Centre national des Arts se sont élevés à 30,8 millions de dollars et provenaient de la vente de billets, des restaurants, du stationnement, de la location de salles et de la Fondation du Centre national des Arts. La Société a reçu des crédits parlementaires de 39,8 millions de dollars pour couvrir ses dépenses d'exploitation et ses immobilisations. La Fondation est une entité juridique distincte qui a été établie en 2000 en tant qu'organisme de bienfaisance enregistré. Elle est chargée de recueillir des fonds auprès de particuliers, d'autres fondations et de sociétés commerciales pour appuyer les programmes du Centre national des Arts ainsi que d'autres donateurs reconnus dont les objectifs sont en accord avec le mandat de la Société.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société du Centre national des Arts afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. La Fondation du Centre national des Arts étant une entité juridique distincte, elle est exclue du présent examen. Les moyens et méthodes que nous avons examinés étaient ceux en vigueur de septembre 2008 à décembre 2009.

Pertinence Le Centre national des Arts est le seul centre des arts d'interprétation multidisciplinaire bilingue en Amérique du Nord, et l'un des plus grands du monde. Au cours de ses 40 années d'existence, la Société s'est imposée parmi les principaux centres canadiens se consacrant à la prestation en direct, à la création de nouvelles œuvres et à l'éducation artistique. La Société compte six départements artistiques : le théâtre anglais, le théâtre français, la danse, la musique, la programmation communautaire et de variété, ainsi que les festivals de la Scène.

La Société appuie la relève dans le monde des arts par ses programmes destinés aux enfants et aux jeunes et en faisant rayonner la musique, la danse et le théâtre dans les écoles. La Société accueille également l'Institut estival de musique, programme de formation musicale qui attire des artistes émergents parmi les plus talentueux de la scène mondiale. La Société produit également des ressources pour les enseignants et des guides d'étude qui sont distribués dans les écoles de tout le pays par courrier et par l'intermédiaire de son site Web.

Constatations Nous avons relevé une lacune importante dans les moyens et méthodes de la Société relativement à l'entretien du Centre. Une lacune importante est une faiblesse majeure qui pourrait empêcher la Société 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.

- Pendant notre examen, la Société ne disposait pas de moyens et méthodes efficaces en matière de gestion de l'entretien pour lui permettre de surveiller l'état du bâtiment et de s'assurer que les activités d'entretien nécessaires étaient exécutées de manière efficace et en temps opportun.

Nous avons relevé des moyens et méthodes appropriés dans divers secteurs, particulièrement dans les activités qui sont au cœur du mandat de la Société. Nous avons aussi constaté que quelques secteurs nécessitaient des améliorations.

- La Société a défini son orientation stratégique, et elle compte sur une forte direction artistique dans chaque discipline pour la mettre en œuvre. Pour faire en sorte que cette forte direction artistique soit présente, le président et chef de la direction embauche les directeurs artistiques reconnus parmi les meilleurs de leur discipline. Les directeurs artistiques décident de la programmation en fonction de leur vision artistique, du mandat de la Société et de ses objectifs stratégiques de promouvoir l'excellence et l'éducation artistiques, ainsi que des besoins des

publics cibles. La Société recueille des données de diverses sources pour bien comprendre ses auditoires et orienter ses activités promotionnelles.

- La Société dispose des éléments clés d'un bon cadre de gouvernance, ce qui permet à son Conseil d'administration de s'acquitter avec efficacité de ses fonctions de surveillance et d'administration. Le chef de la direction est choisi et nommé par le Conseil d'administration, à qui il est clairement tenu de rendre compte de sa gestion. Dans leur fonction de surveillance, le Conseil et les comités concentrent leur attention sur les secteurs qui ont le plus grand impact sur le rendement de la Société. L'an dernier, par exemple, le Conseil d'administration a régulièrement examiné les initiatives clés de la Société, telles que la restructuration financière, en réponse au ralentissement de l'économie.
- La Société a recours à un cadre de gestion financière rigoureux pour mettre en œuvre ses programmes artistiques tout en respectant les ressources inscrites au budget. Les directeurs artistiques travaillent avec les directeurs administratifs pour gérer les risques financiers et les coûts associés à chacune des disciplines. Celles-ci jouent un rôle clé dans la surveillance des recettes et des dépenses relevant de leur budget respectif. Les directeurs artistiques et administratifs rendent directement compte de leur gestion au président et chef de la direction.
- La Société a établi des méthodes appropriées pour gérer le grand projet de remise en état qu'elle a entrepris en 2006. L'équipe de gestion du projet surveille activement les coûts et le calendrier des travaux, et détermine les priorités en tenant compte de la continuité des opérations, de la santé et de la sécurité, ainsi que des risques financiers. En dépit du caractère approprié des méthodes de gestion de projet de la Société, le grand projet de remise en état se heurte à des retards, à des révisions de la portée, ainsi qu'à des coûts additionnels. Ces difficultés sont dues en grande partie à des imprévus qui n'ont pu être pris en compte lors de la planification initiale du projet.

Réaction de la Société. La Société accepte les recommandations. Ses réponses figurent à la suite de chacune des recommandations dans le rapport.

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Société du Centre national des Arts

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Société du Centre national des Arts (la Société) est tenue de mettre en œuvre, en matière de finance 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.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ses moyens de contrôle et d'information ainsi que ses méthodes de gestion à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de septembre 2008 à décembre 2009, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et méthodes de la Société, de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 15 avril 2009. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société. Les critères de l'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés

nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous nous sommes fondés sur les travaux de vérification interne de la gestion du grand projet de remise en état.

7. Nous avons relevé une lacune importante dans les moyens et les méthodes de la Société relativement à l'entretien du Centre. Lors de notre examen, la Société ne disposait pas de moyens et méthodes efficaces en matière de gestion de l'entretien pour lui permettre de surveiller l'état du bâtiment et de s'assurer que les activités d'entretien nécessaires étaient exécutées de manière efficiente et en temps opportun.

8. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de la Société ne comportaient aucune lacune importante, à l'exception de celle ayant trait aux moyens et aux méthodes d'entretien du Centre décrit dans le paragraphe précédent.

9. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



John Rossetti, CA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 31 décembre 2009

Aperçu de la Société du Centre national des Arts

10. La Société du Centre national des Arts (la Société) a été constituée en 1966 en vertu de la *Loi sur le Centre national des Arts*. Aux termes de la *Loi*, le mandat de la Société consiste à exploiter et administrer le Centre national des Arts (le Centre), à développer les arts d'interprétation dans la région de la capitale nationale et à aider le Conseil des Arts du Canada à développer les arts d'interprétation ailleurs au Canada.

11. La Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Elle est régie par un Conseil d'administration de dix membres. Huit administrateurs sont nommés par le gouverneur en conseil, et les maires des villes de Gatineau et d'Ottawa siègent au Conseil du fait de leur fonction. Le Conseil a l'entière responsabilité de désigner et de nommer le président et chef de la direction de la Société.

12. La Société compte 900 employés, dont 61 musiciens à plein temps. L'effectif est réparti entre 370 postes à plein temps et 530 postes à temps partiel. Environ 70 % de cet effectif est syndiqué; quatre syndicats ont négocié six conventions collectives. La Société produit et présente en moyenne plus de 800 spectacles par année dans la région de la capitale nationale et ailleurs au Canada, dont des concerts, des pièces de théâtre en anglais et en français et des spectacles de danse. Elle offre aussi de la formation en ligne et des programmes de rayonnement. Par ailleurs, le Centre abrite l'Orchestre du Centre national des Arts, qui compte 61 membres. En plus de donner des concerts, l'Orchestre offre des programmes d'éducation musicale et des activités de rayonnement.

13. La Société exploite et entretient le Centre, un édifice bâti il y a 40 ans et dont elle est propriétaire. Les droits de propriété lui ont été transférés par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada en 2000. Le Centre comporte quatre salles de spectacle différentes, un restaurant et des espaces réservés à un service de traiteur, un stationnement intérieur, des locaux à bureaux et d'autres installations, notamment des ateliers, des salles de répétition et des loges d'artistes.

14. En 2000, la Fondation du Centre national des Arts a été établie en tant qu'entité juridique distincte et organisme de bienfaisance enregistré. La Fondation a son propre Conseil d'administration, qui comprend 20 membres votants indépendants de la Société. Le président et chef de la direction ainsi que le président du Conseil

d'administration de la Société sont membres d'office du Conseil de la Fondation. La Fondation a pour mission de recueillir des fonds auprès de particuliers, d'autres fondations et d'entreprises pour appuyer les programmes du Centre national des Arts et d'autres organismes bénéficiaires admissibles dont les objectifs concordent avec le mandat de la Société. Le personnel de la Fondation est employé par la Société. Depuis l'exercice 2008–2009, la Société facture à la Fondation les coûts directs des collectes de fonds au titre des salaires et des avantages sociaux du personnel ainsi que les autres charges directes connexes. La Société fournit aussi à la Fondation des espaces de travail et certains services administratifs. Les 22 employés de l'équipe de conception et de financement planifient et organisent les activités de collecte de fonds.

15. La mission de la Société est la suivante : « développer et encourager les arts d'interprétation en concluant des partenariats avec les artistes et les collectivités de la région de la capitale nationale, des régions et de l'ensemble du Canada; en visant l'excellence dans les arts d'interprétation; en encourageant les nouveaux talents; en faisant du Centre national des Arts un centre d'attraction de réputation mondiale ».

16. En 2008, la Société a mis au point un plan stratégique quinquennal qui énonce les cinq objectifs à long terme suivants :

- **Excellence artistique.** Afin de promouvoir l'excellence et l'innovation artistique, la Société créera, produira et présentera des œuvres de haut calibre;
- **Jouer un rôle national.** Afin de devenir un centre des arts ayant une portée et une incidence nationales, la Société continuera de produire les festivals des Scènes et de coproduire des œuvres avec des compagnies de théâtre et de danse de partout au Canada.
- **L'art d'apprendre.** Afin de faire de l'éducation artistique un pilier de sa vision stratégique, la Société élargira ses programmes éducatifs en théâtre et en danse, en mettant l'accent sur la jeunesse.
- **Gagner notre place au soleil.** Afin de financer les activités énoncées dans le plan stratégique, la Société accroîtra ses revenus d'exploitation.
- **Placer les auditoires au centre de nos activités.** La Société resserrera les liens avec ses clients et auditoires.

17. En plus de produire et de présenter des spectacles musicaux, de danse et de théâtre en anglais et en français, la Société offre aussi plusieurs programmes éducatifs, notamment :

- l'Institut estival de musique pour les jeunes artistes, chefs d'orchestre et compositeurs;
- des voyages et programmes éducatifs de l'Orchestre du Centre national des Arts au Canada et ailleurs;
- des programmes avec de jeunes musiciens dans les écoles;
- des vidéoconférences d'ateliers de maîtres de musique diffusées à des étudiants du monde entier par Internet;
- Artsvivants.ca, un site Web éducatif sur les arts pour les étudiants et leurs enseignants, qui contient des ressources sur la musique, le théâtre et la danse;
- boîteàmusiqueCNA.ca, un site qui offre gratuitement au public plus de 150 flots audio complets de haute qualité de concerts de l'Orchestre du Centre national des Arts;
- des balados, des webémissions et des fichiers audio et vidéo disponibles en ligne sur le site Web et le blogue de la Société, de même que sur des sites Web de médias sociaux tels que YouTube et Facebook;
- des ateliers de maître de danse et un guide sur la danse;
- des ressources et du matériel pédagogique sur les pièces de théâtre en anglais et en français pour les enseignants.

18. En 2008–2009, le Centre national des Arts a enregistré des revenus de 30,8 millions de dollars provenant de la vente de billets, des restaurants, du stationnement, de la location de salles et des fonds amassés par la Fondation du Centre national des Arts. La Société a reçu des crédits parlementaires de 39,8 millions de dollars pour ses dépenses d'exploitation et en immobilisations. Le Centre a dégagé un excédent annuel au cours de huit des dix derniers exercices; il a enregistré en 2009 une baisse de ses revenus attribuable, en grande partie, au ralentissement économique. La pièce 1 présente certaines données sur le rendement de la Société de 2005 à 2009. En 2006, la Société a reçu un crédit en capital unique de 56 millions de dollars pour assurer la continuité de ses activités et maîtriser les risques urgents en matière de santé et de sécurité liés à ses installations.

Pièce 1 Données sur le rendement de la Société de 2005 à 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
Total de l'actif (en milliers de dollars)	43 653 \$	43 867 \$	62 390 \$	90 184 \$	96 154 \$
Revenus (en milliers de dollars)	30 322 \$	28 046 \$	32 645 \$	34 369 \$	30 762 \$
Crédits parlementaires (en milliers de dollars)	32 921 \$	34 080 \$	36 986 \$	35 525 \$	39 798 \$
Résultats d'exploitation nets — excédent/déficit (en milliers de dollars)	(892) \$	49 \$	817 \$	204 \$	(1 336) \$
Nombre de spectacles	908	733	859	802	831
Billets vendus	475 761	434 161	466 426	550 618	483 483
Places vendues (pourcentage de la capacité)	67 %	67 %	65 %	73 %	69 %

Source : Rapports annuels de la Société et rapports de gestion

Objet de l'examen spécial

19. Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société du Centre national des Arts dans les secteurs de la programmation, de la gouvernance, de la gestion des risques d'entreprise, de la planification stratégique et à long terme, de la gestion financière, de l'entretien du Centre, de la gestion du grand projet de remise en état et de la gestion des ressources humaines. Notre examen visait à déterminer si, pendant la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de la Société du Centre national des Arts lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficace, et que ses activités étaient menées efficacement.

20. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les moyens et les méthodes ainsi que sur les objectifs et les critères de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Programmation

21. Le mandat principal de la Société du Centre national des Arts (la Société) est de développer les arts d'interprétation dans la région de la capitale nationale et d'aider le Conseil des Arts du Canada à promouvoir ceux-ci ailleurs au pays. La Société a pour principaux objectifs stratégiques de promouvoir l'excellence artistique et d'offrir des programmes nationaux et éducatifs. Pour atteindre avec succès ses objectifs de programmation, la Société s'efforce de faire concorder ses décisions en matière de programmation avec ses objectifs stratégiques et les besoins des auditoires. Au cours d'une saison normale, la programmation de la Société comprend en moyenne plus de 800 représentations par année dans des disciplines artistiques telles que le théâtre français, le théâtre anglais, la danse et la musique, ainsi que des festivals comme les Scènes régionales. En 2009, ces spectacles ont généré plus de 30 % des revenus totaux de la Société.
22. Nous nous attendions à ce que la Société dispose des moyens et des méthodes requis pour faire en sorte que ses programmes répondent aux besoins des auditoires visés, aux exigences liées à son mandat et à ses objectifs stratégiques.
23. Nous avons déterminé si la Société avait mis en œuvre des moyens et des méthodes efficaces afin de :
- prendre des décisions en matière de programmation;
 - aider le Conseil des Arts du Canada à promouvoir les arts d'interprétation ailleurs au Canada.
24. Pour évaluer les moyens et les méthodes de prise de décisions en matière de programmation, nous n'avons pas examiné les décisions artistiques de la Société. Notre travail était plutôt axé sur le rôle que la haute direction a joué pour veiller à ce que les décisions relatives à la programmation pour la saison 2008–2009 concordent avec le mandat et les objectifs stratégiques de la Société. Nous avons également examiné les moyens et les méthodes de gestion financière utilisés pour établir les budgets, exercer une surveillance et communiquer l'information relative aux décisions en matière de programmation (voir la section Gestion financière, aux paragraphes 76 à 86). De plus, nous avons examiné les moyens et les méthodes utilisés pour la collecte et l'analyse des données sur les auditoires en vue d'étayer les décisions en matière de programmation et les stratégies de marketing.

25. Nous avons constaté que la Société a mis en œuvre les moyens et les méthodes voulus pour appuyer les décisions de programmation, laquelle est conçue pour répondre aux besoins des auditoires visés et concorde avec le mandat et les objectifs stratégiques de la Société. Toutefois, nous avons cerné un domaine à améliorer : la Société doit revoir et mettre à jour son protocole d'entente avec le Conseil des Arts du Canada pour que ce protocole traduise mieux les stratégies et les priorités actuelles.

La programmation concorde avec les objectifs stratégiques

26. Promotion de l'excellence artistique et de l'innovation. La principale méthode de promotion de l'excellence artistique et de l'innovation consiste à embaucher les bons directeurs artistiques. Le président et chef de la direction est chargé de recruter d'éminents artistes et de les placer à la tête de chaque discipline artistique afin de mettre en œuvre le plan stratégique de la Société. Pour atteindre l'objectif stratégique lié à la promotion de l'excellence artistique et de l'innovation, le président et chef de la direction essaie de recruter des directeurs artistiques parmi les meilleurs créateurs du secteur des arts d'interprétation en se basant sur leur réputation et leur créativité artistique. Dans le cadre des récentes campagnes de recrutement de directeurs artistiques, le président et chef de la direction a su tirer parti de ses connaissances des personnalités du milieu des arts d'interprétation. Au cours de discussions avec les dirigeants d'autres organisations artistiques canadiennes et américaines et dans le cadre d'autres recherches, nous avons constaté que les talents des directeurs artistiques de la Société sont bien reconnus dans le monde des arts ainsi que par les critiques et d'autres organismes du milieu des arts d'interprétation. Nous avons aussi constaté que d'autres organisations des arts d'interprétation sollicitent activement les directeurs artistiques de la Société pour coproduire ou présenter des œuvres ailleurs au Canada et dans le monde.

27. Les directeurs artistiques ont la responsabilité de choisir les programmes artistiques qu'ils veulent produire ou présenter. Ils entretiennent un réseau efficace de relations avec les sociétés de production et d'autres organisations des arts d'interprétation afin de présenter sur scène des artistes reconnus et de découvrir de nouveaux artistes pour le Centre. Dans l'ensemble, la programmation reflète la vision artistique de ces directeurs et est conforme aux objectifs stratégiques de la Société et à son mandat de développer les arts d'interprétation dans la région de la capitale nationale. Même si les directeurs artistiques jouissent d'une liberté considérable au chapitre

de la conception de leurs programmes, ils doivent respecter certains paramètres de gestion financière bien établis. Le président et chef de la direction supervise tous les aspects de la programmation et du rendement financier de chaque discipline artistique et il rend régulièrement compte des résultats au Conseil d'administration. Le présent rapport traite, dans une section ultérieure, des moyens et des méthodes adoptés aux fins de la gestion financière.

28. L'art d'apprendre. Afin de jouer son rôle national et de respecter son engagement envers l'éducation des jeunes, la Société organise un grand nombre d'activités. Elle s'assure que toutes ces activités sont approuvées par le président et chef de la direction et par le Conseil d'administration de la Société, et demande au président et chef de la direction de surveiller ces activités et de rendre régulièrement compte de leurs résultats au Conseil. Au cours des dix dernières années, l'Orchestre du Centre national des Arts (OCNA) a mis en œuvre un vaste programme d'éducation qui comprend des ateliers de maître, un programme d'apprentissage et des visites dans les écoles par des musiciens en tournée d'un bout à l'autre du pays. De plus, l'OCNA accueille tous les ans l'Institut estival de musique, fondé par le directeur musical actuel de l'OCNA, qui offre des programmes aux artistes, chefs d'orchestre et compositeurs en herbe. Au cours de l'été 2009, environ 90 jeunes de toutes les régions du Canada et de l'étranger sont venus à Ottawa afin de participer aux activités de l'Institut estival de musique.

29. En 2009, la Société a créé la Compagnie de théâtre anglais du Centre national des Arts, une nouvelle troupe composée de 18 artistes provenant des quatre coins du pays afin de présenter des productions entièrement canadiennes. La Société a également produit le Festival Zones Théâtrales qui a réuni des artistes représentant l'ensemble de la communauté théâtrale francophone canadienne. Le Festival a présenté sept pièces de théâtre, quatre ateliers et une conférence organisée en collaboration avec plusieurs organismes culturels. La Société a également coproduit le Festival Danse Canada 2009 dans la région de la capitale nationale pour y présenter des œuvres de danse de diverses communautés culturelles. De plus, la Société a lancé 20 activités éducatives en danse, notamment des ateliers de maître et un guide sur la danse.

30. Auditoires au Centre. La Société reconnaît que la fidélisation de l'auditoire est un élément vital de la survie des organismes des arts d'interprétation. Dans son récent plan stratégique, la Société a indiqué son intention de resserrer ses liens avec ses auditoires et d'augmenter ses revenus d'exploitation. Compte tenu de la vaste gamme de spectacles et

de programmes présentés au Centre national des Arts, la collecte et l'analyse des données sur les auditoires actuels et potentiels de la Société posent d'énormes défis, mais s'avèrent nécessaires pour concevoir des programmes qui tiennent compte des besoins des divers publics.

31. Nous avons constaté que la Société recueille des données sur les auditoires en puisant à diverses sources, notamment dans ses systèmes d'information sur la billetterie, les abonnements, les collectes de fonds, le développement, les revenus du stationnement et les commentaires formulés au cours des échanges entre les directeurs artistiques et les artistes avant et après les spectacles. En outre, la Société engage au besoin des spécialistes chargés de piloter des études visant à mieux comprendre les tendances enregistrées au sein des auditoires actuels. La Société a récemment commandé des études pour évaluer les tendances actuelles sur la fréquentation et la fidélisation du public dans les disciplines de la musique et du théâtre anglais. Les données recueillies fournissent de précieuses informations servant à mieux comprendre le taux de pénétration de ces disciplines dans les marchés locaux et à concevoir des activités de marketing ciblées. Nous avons également constaté que la Société a utilisé ce type d'information pour élaborer des stratégies de promotion visant à accroître la fréquentation et la fidélisation pour la saison de 2009–2010, notamment en offrant de plus petits forfaits d'abonnement et en planifiant une saison plus festive dans le volet du théâtre anglais.

32. Nous avons constaté que l'information sur les auditoires est stockée en ce moment dans diverses bases de données indépendantes l'une de l'autre. Par conséquent, la Société a de la difficulté à intégrer ces données afin d'obtenir un portrait global de sa clientèle. Un tel portrait permettrait à la Société de déterminer, par exemple, si un client achète un billet à l'occasion ou s'il est un abonné, s'il contribue aux activités de collecte de fonds, s'il utilise le stationnement ou les installations de restauration, ou s'il a formulé des commentaires par le passé. Bien qu'il soit difficile de tracer un portrait global de la clientèle et que cela prenne beaucoup de temps, ce genre d'information serait fort utile pour optimiser les stratégies de promotion et de marketing, maximiser les possibilités de cibler les produits et services sur des clientèles spécifiques, réduire le dédoublement de l'information et minimiser les risques au niveau de la gestion des renseignements personnels. La Société a convenu de la nécessité de mieux intégrer ses données de marketing. De plus, elle a l'intention de ramener ses services de billetterie à l'interne et de profiter de cette occasion pour recueillir de l'information sur sa clientèle de façon plus exhaustive et en temps opportun.

33. Programmes nationaux. Nous avons constaté que lorsque la Société élabore ses programmes, elle fait appel à des comédiens, à des musiciens, à des danseurs et à d'autres personnes très connues dans le milieu des arts d'interprétation au Canada. En effet, le Centre est une scène de choix pour de nombreux artistes canadiens célèbres. La planification relative à chaque discipline artistique commence un an ou deux avant la saison de programmation réelle. Les directeurs des disciplines artistiques entretiennent des réseaux de communication efficaces avec les sociétés de production et d'autres organisations des arts d'interprétation afin de découvrir de jeunes talents émergents au Canada. La Société accueille aussi le Gala des Prix du Gouverneur général pour les arts du spectacle, qui honore l'ensemble de l'œuvre de grands artistes canadiens. De plus, depuis 2003, la Société travaille en collaboration avec le Conseil des Arts du Canada, le ministère du Patrimoine canadien, les ministères provinciaux responsables des arts, des organisations des arts d'interprétation indépendantes et des artistes des quatre coins du pays pour créer les festivals biennaux intitulés les « Scènes » à Ottawa et offrir un lieu privilégié à de jeunes artistes et à des créateurs chevronnés de diverses régions du pays afin qu'ils puissent jouir d'un plus grand rayonnement national et international. Par exemple, en 2009, la Société a présenté la Scène Colombie-Britannique à Ottawa, qui a accueilli plus de 600 artistes de la Colombie-Britannique.

Le protocole d'entente avec le Conseil des Arts du Canada doit être mis à jour

34. Nous avons constaté qu'au cours des dix dernières années, la Société a élargi son rôle national en offrant un plus grand nombre de programmes d'apprentissage, d'une part, et en développant et en présentant les arts d'interprétation à l'extérieur de la région de la capitale nationale, d'autre part. La Société et le Conseil des Arts du Canada partagent un mandat national commun consistant à promouvoir les arts d'interprétation au Canada. Toutefois, le mandat national de la Société est d'aider le Conseil des Arts du Canada à développer les arts d'interprétation ailleurs au Canada. Depuis l'an 2000, la relation de travail entre les deux entités est régie par un protocole d'entente selon lequel le Conseil des Arts du Canada reconnaît que le Centre national des Arts a joué et continuera de jouer un rôle important dans la création, la production et la diffusion des arts d'interprétation à l'échelle du Canada et à l'étranger. Il reconnaît en outre le travail effectué par le Centre au chapitre du développement des artistes individuels. Toutefois, ce protocole n'a pas été mis à jour afin de tenir compte des priorités et objectifs stratégiques actuels de la Société. Les principes de fonctionnement du protocole d'entente sont

axés sur les volets suivants : le partage de l'information relative au développement et à la programmation des arts d'interprétation au Canada; l'utilisation du Centre pour exposer la Banque d'œuvres d'art au public; l'élaboration de nouvelles initiatives pour mieux promouvoir les artistes de la scène canadiens et les organisations artistiques nationales, tant au Canada qu'à l'échelle internationale; et la recherche de nouvelles possibilités, pour les deux entités, de remplir leur mandat national dans le domaine des arts de scène grâce à des initiatives et à des projets conjoints.

35. Bien que ces principes soient encore pertinents pour les deux organisations, un bon nombre des initiatives et des projets inclus dans ce protocole d'entente sont maintenant dépassés. À l'heure actuelle, les responsables des diverses disciplines de la Société travaillent avec les représentants du Conseil des Arts du Canada sur une base ponctuelle afin de lancer des projets susceptibles d'aider la Société à remplir son mandat. Toutefois, la mise à jour du protocole d'entente permettrait d'officialiser les relations de la Société et ses échanges actuels et de faire en sorte que les nouvelles initiatives et possibilités de développement des arts d'interprétation à l'extérieur de la région de la capitale nationale soient poursuivies de façon stratégique et conformément au mandat de la Société.

36. Recommandation. La Société du Centre national des Arts devrait examiner et mettre à jour son protocole d'entente avec le Conseil des Arts du Canada pour s'assurer que ce protocole tient compte des relations de travail, des nouvelles possibilités et des stratégies actuelles afin que la Société puisse jouer son rôle éducatif et remplir son mandat de développement des arts d'interprétation à l'extérieur de la région de la capitale nationale.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation et a commencé à travailler avec le Conseil des Arts du Canada afin de mettre à jour le protocole d'entente existant.

Gouvernance de la Société

37. La gouvernance correspond aux structures, aux moyens et aux méthodes qui servent à surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation, afin que celle-ci puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Le conseil d'administration représente un élément clé de la gouvernance. De saines méthodes de gouvernance sont essentielles à l'atteinte des objectifs de contrôle législatifs imposés aux sociétés d'État.

38. Nous nous attendions à ce que la Société se soit dotée d'un cadre de gouvernance efficace, qui réponde aux attentes à l'égard des

pratiques exemplaires en matière d'intendance du Conseil, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public. Un tel cadre servirait à maximiser l'efficacité de la Société et sa capacité de conjuguer ses objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux.

39. Nous avons constaté que, dans l'ensemble, le cadre de gouvernance de la Société répondait à nos attentes globales.

La Société s'est dotée des éléments clés d'un bon cadre de gouvernance

40. Le Conseil d'administration de la Société est composé de dix membres, soit huit membres de l'extérieur provenant de diverses régions du Canada et nommés par le gouverneur en conseil et deux membres nommés d'office qui représentent la région de la capitale nationale. Le Conseil d'administration a établi cinq comités : le Comité de vérification; le Comité des finances; le Comité de régie des nominations et d'éthique; le Comité du marketing et des communications; et le Comité des ressources humaines et de la rémunération.

41. Le Conseil d'administration choisit et nomme le président et chef de la direction de la Société. Ainsi, il est clairement établi que celui-ci doit rendre des comptes au Conseil. Le Conseil préserve par ailleurs son indépendance vis-à-vis de la direction en tenant par exemple des réunions à huis clos sans la présence des membres de la direction. Le Conseil joue un rôle actif dans la planification de la succession du président et chef de la direction. Il évalue tous les ans le rendement de celui-ci et a prolongé son mandat pour une durée de deux ans en 2009.

42. En outre, le Conseil a évalué son rendement collectif pour la première fois en 2009 et il a documenté les résultats de cet examen. Cette auto-évaluation a permis de mesurer le rendement du Conseil dans l'exercice de la plupart de ses principales fonctions de surveillance de la Société, mais nous avons noté qu'elle n'a pas porté sur la contribution individuelle de chacun des membres du Conseil. Le Conseil prévoit évaluer le rendement de ses comités au cours du prochain exercice.

43. Nous avons remarqué qu'une trousse d'orientation détaillée est remise aux nouveaux membres du Conseil pour leur donner un aperçu de leurs fonctions. Cependant, nous avons constaté que les membres du Conseil n'avaient suivi aucun cours de perfectionnement professionnel au cours des trois dernières années. Dans le cadre de son processus d'auto-évaluation, le Conseil voudra peut-être déterminer si

les membres pourraient individuellement améliorer leur contribution en participant à des programmes de formation continue dans des domaines tels que l'évolution du secteur public, les méthodes de gouvernance, les compétences financières et la gestion du risque.

La surveillance du Conseil est efficace

44. Le Conseil et ses comités accordent la priorité à la surveillance des principaux facteurs qui influent sur le rendement de la Société. Par exemple, au cours du dernier exercice, le Conseil s'est réuni à intervalles réguliers pour examiner et remettre en question les initiatives clés de la Société, telles que les mesures de restructuration financière prises par la Société pour faire face au ralentissement économique, l'élaboration d'un protocole d'entente avec la Fondation du Centre national des Arts et la présentation de spectacles importants au Centre et ailleurs au Canada. De plus, nous avons constaté que les membres du Conseil avaient participé activement à l'élaboration du nouveau plan stratégique de la Société. Ils ont notamment participé à certaines consultations externes, écouté les présentations de la haute direction, examiné les orientations stratégiques possibles et discuté de celles-ci au cours d'une journée de réflexion stratégique, et passé en revue et approuvé le plan stratégique durant une réunion du Conseil. Nous avons également constaté que le Conseil, la présidente du Conseil et les comités du Conseil ont tous des mandats, approuvés par le Conseil, qui définissent leurs rôles, leurs responsabilités et leurs obligations de rendre compte. Ces mandats sont régulièrement mis à jour.

45. Bien que nous n'ayons pas décelé de lacunes importantes dans les moyens et méthodes du Conseil, nous avons relevé des possibilités d'amélioration des méthodes de gouvernance (voir les paragraphes 49 et 53).

Le profil du Conseil doit être mis à jour

46. La Société a établi le profil du Conseil, mais ce profil n'a pas été mis à jour depuis 2001. Puisque la Société est engagée dans un programme pluriannuel majeur de remise en état et qu'elle doit relever les défis liés à une conjoncture économique incertaine à court terme, il est important, à notre avis, que le profil du Conseil donne une image fidèle des compétences et de l'expérience nécessaires pour assurer une surveillance efficace. Ainsi, le profil actuel ne souligne pas qu'il est nécessaire d'avoir des compétences dans le domaine financier pour participer aux travaux du Conseil. Même si le Conseil estime qu'il dispose actuellement de toutes les compétences nécessaires, il doit faire état de toutes ces compétences dans son profil afin de

déterminer l'ensemble de compétences nécessaires pour doter immédiatement tout poste qui devient vacant.

47. Compte tenu de la taille réduite du Conseil — huit membres recrutés à l'échelle du Canada — il est difficile de faire en sorte que le Conseil et ses comités soient collectivement dotés de l'expérience et des compétences nécessaires. Résultat, certains comités du Conseil n'ont pas toutes les compétences professionnelles requises. Afin de combler ces lacunes, le Conseil a pris des mesures pour compléter son éventail de compétences et d'expérience en demandant à six spécialistes de l'extérieur dans les domaines du marketing, de l'ingénierie, de la gouvernance et de la comptabilité de participer à certaines réunions des comités du Conseil.

48. Nous avons constaté que, pour assurer la continuité des activités et pourvoir les postes vacants, le Conseil communique activement les noms de candidats possibles au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, et ce, au moment opportun. Même si récemment certains postes sont restés vacants pendant de longues périodes, le Conseil peut compter actuellement sur un effectif complet.

49. **Recommandation.** Le Conseil d'administration de la Société du Centre national des Arts devrait examiner et mettre à jour son profil afin de s'assurer qu'il comprenne toutes les principales aptitudes et compétences dont il a besoin pour exercer son mandat, et aviser le ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles de toute lacune éventuelle afin que celui-ci puisse en tenir compte lors de la dotation des prochains postes vacants.

Réponse du Conseil d'administration de la Société. Le Conseil d'administration accepte la recommandation. Il va revoir et mettre à jour son profil d'ici l'automne 2010 pour faire en sorte que le Conseil soit doté de toutes les compétences et tous les talents nécessaires et il s'engage à les communiquer au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles.

Le Conseil n'est pas doté d'un code de valeurs et d'éthique « personnalisé »

50. La Société est dotée d'un code de valeurs et d'éthique qui s'applique à ses employés. Les membres du Conseil doivent quant à eux respecter les exigences de la *Loi sur les conflits d'intérêts*. La *Loi* définit le terme « conflit d'intérêts » et prévoit des règles applicables aux personnes nommées par le gouverneur en conseil. Toutefois, le Conseil n'a pas de code de valeurs et d'éthique lui permettant de déterminer clairement les circonstances et les relations susceptibles de mener à un conflit d'intérêts potentiel dans son secteur d'activité précis.

51. Il manque aussi des lignes directrices sur les rôles des personnes qui ne sont pas membres du Conseil, mais qui sont en interaction avec le Conseil ou qui assistent aux réunions de celui-ci et y donnent des avis. Même si la Fondation et la Société ont chacune leur conseil d'administration composé de membres différents, certains membres du Conseil d'administration de la Fondation assistent souvent aux réunions du Conseil d'administration de la Société ou sont membres de certains de ses comités à la demande de la présidente du conseil d'administration de la Société. Les règles énoncées dans la *Loi sur les conflits d'intérêts* ne s'appliquent pas aux personnes qui ne sont pas membres du Conseil, ni aux spécialistes de l'extérieur qui assistent aux réunions du Conseil et de ses comités. De plus, il est difficile de déterminer quelles sont les politiques de la Société qui s'appliquent à ces non-membres. Nous encourageons la Société à clarifier leurs rôles, notamment en ce qui a trait aux valeurs, à l'éthique et aux conflits d'intérêts.

52. Lors de leur nomination, les nouveaux membres du Conseil doivent confirmer l'absence de conflits d'intérêts. Bien que le Conseil nous ait informés que ses membres déclarent d'eux-mêmes toute possibilité de conflit d'intérêts avant chaque réunion du Conseil, ils n'y sont pas officiellement tenus par les mandats du Conseil ou de ses comités.

53. **Recommandation.** Le Conseil d'administration de la Société du Centre national des Arts devrait officialiser ses méthodes de gestion des conflits d'intérêts et élaborer pour ses membres un code de valeurs et d'éthique qui soit adapté aux relations d'affaires et de travail. Il devrait également préciser la façon dont les politiques de la Société s'appliquent aux spécialistes de l'extérieur et aux parties prenantes qui assistent aux réunions du Conseil et de ses comités.

Réponse du Conseil d'administration de la Société. Le Conseil d'administration de la Société accepte la recommandation. Le Comité de régie des nominations et d'éthique du Conseil d'administration a discuté d'une version préliminaire du code de déontologie et du formulaire de déclaration des conflits d'intérêts. Il est prévu que les deux documents seront soumis à l'approbation de l'ensemble du Conseil d'administration en juin 2010.

La Société entretient de bonnes relations avec l'actionnaire et de bonnes communications avec le public

54. Historiquement, dans le domaine des arts, les organisations et le gouvernement maintiennent des relations sans lien de dépendance afin d'éviter toute impression d'ingérence dans la sélection de la

programmation artistique. Il peut donc s'avérer difficile pour la Société d'établir les liens appropriés avec le cabinet du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles.

55. Nous avons constaté que la présidente du Conseil d'administration et le président et chef de la direction se sont employés à établir et à maintenir de bonnes relations avec l'actionnaire (le gouvernement du Canada). Grâce aux discussions tenues avec les cadres supérieurs du ministère du Patrimoine canadien et aux contacts établis avec le cabinet du ministre et le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Société disposait d'une information de qualité sur les priorités de l'actionnaire au moment d'établir son nouveau plan stratégique.

56. Nous avons également constaté que la Société entretient de bonnes communications avec le public. Chaque année, la présidente du Conseil d'administration et le président et chef de la direction tiennent une assemblée publique au Centre national des Arts dans le but de présenter les activités de l'année écoulée. Les membres du public sont invités à discuter de la programmation, des finances et du fonctionnement de la Société avec les membres du Conseil d'administration. En 2009, la présidente du Conseil et le président et chef de la direction ont présenté le nouveau plan stratégique de la Société lors de cette assemblée.

Gestion du risque de la Société

57. La Société fait face à des risques lorsqu'elle produit et présente des spectacles, effectue des tournées nationales et internationales et organise des festivals d'envergure nationale et de grandes initiatives éducatives, ainsi que lorsqu'elle entretient ses installations. Nous nous attendions à ce que la Société ait cerné les risques qui pèsent sur la réalisation de son mandat, de ses objectifs commerciaux et de ses objectifs généraux, et à ce qu'elle ait surveillé et atténué ces risques, au besoin. Nous avons cherché à savoir si la Société s'était dotée de méthodes de gestion des risques adaptées aux petites sociétés d'État.

La Société a besoin d'un système de gestion des risques plus intégré

58. Nous avons constaté que le Conseil d'administration et la haute direction connaissent les risques auxquels la Société est exposée. À tous les échelons, nous avons observé que l'on s'attachait à cerner et à gérer les risques liés à la gestion financière, à la programmation et au passif, et à en faire part au Conseil d'administration. Nous avons aussi relevé d'autres bons exemples de méthodes de gestion des risques, notamment une planification soignée des programmes internationaux, une surveillance des grands projets de remise en

état ainsi qu'une planification des vérifications internes fondée sur un plan approuvé par le Conseil d'administration et axée sur les risques importants.

59. Nous avons constaté que chaque gestionnaire était conscient des risques et de la nécessité de les gérer, mais que la vision de la gestion des risques par la Société dans son ensemble était limitée. Il s'agit là d'une responsabilité importante de la haute direction et du Conseil d'administration, et il est difficile d'assurer une surveillance efficace en l'absence d'une vision qui porte sur l'ensemble des risques de la Société. Dans un tel contexte, il est important pour la direction et le Conseil d'administration de déterminer le niveau de capacité de gestion des risques que la Société devrait posséder, puis d'atteindre ce niveau et de le maintenir. À notre avis, il serait utile que la direction et le Conseil d'administration disposent d'une analyse plus complète des risques recensés, qui soit assortie d'une liste des risques les plus importants classés par rang d'importance, d'une description de tout contrôle ou toute mesure d'atténuation mis en œuvre par la direction, ainsi que d'un relevé de tous les changements importants survenus dans les risques, leur classement, les mesures prises par la direction ou les conséquences.

60. Recommandation. La Société du Centre national des Arts devrait mettre en œuvre des méthodes de gestion des risques plus systématiques et plus intégrées.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. Celle-ci fait suite au rapport de la direction soumis au Conseil d'administration de la Société en février 2010. Les dirigeants ont cerné les responsabilités du Conseil d'administration et de la direction, établi les principales catégories de risques et présenté un calendrier pour l'élaboration de politiques et de procédures. La mise au point de méthodes de gestion des risques plus systématiques se fera dans le respect de l'économie et des ressources disponibles.

Planification stratégique et à long terme

61. La planification stratégique permet à une organisation de réaliser son mandat tout en se concentrant sur l'avenir. Cet outil lui permet de fixer ses objectifs à long terme en s'appuyant sur une évaluation réaliste des ressources disponibles. Ce processus prévoit également l'évaluation de l'orientation de l'organisation et son adaptation en fonction de l'évolution du contexte. Les plans à long terme précisent les modalités de mise en œuvre de l'orientation stratégique.

62. Nous nous attendions à ce que la Société se soit dotée d'une orientation stratégique clairement définie ainsi que de buts et objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat législatif,

commercial et d'intérêt public. Son orientation et ses objectifs stratégiques devraient prendre en considération les priorités du gouvernement, les risques recensés et la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources avec économie et efficience.

63. Nous avons constaté que la Société a une orientation stratégique clairement définie qui englobe les cinq objectifs à long terme présentés dans le paragraphe 16 du présent rapport.

La Société a défini son orientation stratégique

64. Lors de notre examen spécial de 1998, nous avons relevé que la Société n'avait pas d'orientation stratégique précise. Depuis, la Société a nommé un nouveau président et chef de la direction et apporté d'importantes améliorations à l'énoncé de son orientation stratégique.

65. En 2001, la Société a publié son premier plan stratégique intitulé *Rétablir la vision*. En 2008, la Société a mené de vastes consultations auprès de ses employés et de parties intéressées de partout au Canada afin d'évaluer les progrès qu'elle avait réalisés à l'égard de ses objectifs stratégiques de 2001. Dans le cadre de cette démarche, la Société a confirmé la pertinence des quatre objectifs qu'elle s'était fixés en 2001 et en a établi un cinquième, à savoir resserrer les liens avec ses auditoires et ses clients.

66. Dans le cadre du processus de planification stratégique, la Société a examiné ses points forts, ses faiblesses, les occasions offertes, les menaces ainsi que les risques nouveaux, et elle a tenu compte des priorités du gouvernement. Elle a également élaboré des stratégies pour atteindre ses objectifs stratégiques et réaliser son mandat. En novembre 2008, le plan stratégique révisé, intitulé *En scène pour les Canadiens*, a été largement diffusé aux employés et aux parties intéressées.

La Société ne possède pas de plan d'exploitation et d'immobilisations à long terme intégré à l'appui de son orientation stratégique

67. Bien que la *Loi sur la gestion des finances publiques* n'oblige pas la Société à préparer et à présenter chaque année un plan d'entreprise au Parlement, nous nous attendions à ce qu'elle ait élaboré un plan pour encadrer les décisions que prendrait la direction au moment de mettre en œuvre ses objectifs stratégiques. Un plan à long terme intégré visant les activités d'exploitation et les immobilisations permet à une société de faire en sorte que ses buts et ses priorités stratégiques se concrétisent en résultats et cibles de rendement utiles et assortis

d'échéances, et d'affecter les ressources en conséquence. Un plan à long terme comprend les budgets d'exploitation et d'immobilisations d'une organisation, ce qui permet à la Société de prévoir les coûts de la mise en œuvre de ses objectifs et de ses priorités stratégiques durant la période prévue. Un tel plan à long terme permet également au Conseil d'administration de surveiller la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Si elle ne possède pas de plan d'exploitation et d'immobilisations intégré à long terme, qui soit approuvé par le Conseil d'administration, la Société risque de ne pas réaliser ses priorités dans les délais voulus.

68. La Société dispose de quelques éléments d'un plan à long terme. Ainsi, nous avons trouvé des projections pluriannuelles, une analyse de rentabilisation du grand projet de remise en état de la Société, un plan de restructuration financière visant à contrer les effets du ralentissement de l'économie et un plan opérationnel pluriannuel destiné à un service. En outre, la Société dispose d'un plan de neuf ans pour les autres grands travaux de remise en état qui ne sont pas visés par l'analyse de rentabilisation. La Société dispose donc de certaines des données nécessaires pour élaborer un plan intégré à long terme, mais elle ne les a pas intégrées pour en faire un ensemble cohérent. Toutefois, les différents documents de planification de la Société ne présentent pas d'estimations des coûts importants, par exemple les coûts de la mise en œuvre d'initiatives stratégiques comme le regroupement à l'interne de l'ensemble des activités de billetterie. Dans son plan stratégique, la Société a recensé d'autres secteurs susceptibles de générer des revenus plus élevés, par exemple la collecte de fonds et la vente de billets. Cependant, elle n'a pas de plan d'exploitation et d'immobilisations intégré à long terme montrant la façon dont elle compte s'y prendre pour accroître ses revenus d'exploitation et trouver les fonds pour combler ses besoins à long terme en matière d'exploitation et d'immobilisations.

69. Recommandation. La Société du Centre national des Arts devrait élaborer un plan d'exploitation et d'immobilisations intégré à long terme afin d'intégrer ses nouvelles initiatives dans sa planification financière et de s'assurer ainsi d'être en mesure de respecter ses objectifs et ses priorités stratégiques dans les délais prévus et de pouvoir continuer à maintenir le caractère fonctionnel du Centre à long terme.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. Elle intégrera son plan stratégique dans sa planification financière à long terme. La Société comptait ajouter l'initiative de planification stratégique à sa planification financière à long terme et élaborer un plan d'exploitation et

d'immobilisations intégré à long terme pour 2009–2014. Toutefois, la Société a dû mettre au point un plan de restructuration financière pour faire face à l'érosion de ses revenus découlant du climat économique difficile. Maintenant que ce plan de restructuration est en place, la Société commencera à intégrer son plan stratégique dans sa planification financière à long terme.

La Société a réalisé des progrès au chapitre de l'évaluation de son rendement et de la communication d'information à cet égard

70. Il est important d'évaluer le rendement et de communiquer de l'information à ce sujet pour assurer une prise de décisions fondée, tenir la direction responsable de l'utilisation des ressources et informer les parties intéressées du rendement de la Société à l'égard de l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

71. Nous nous attendions à ce que la Société ait établi des indicateurs de rendement pour évaluer la mesure dans laquelle elle réalise son mandat et atteint ses objectifs de contrôle législatif, et à ce que ses rapports présentent une information complète, exacte, actuelle et équilibrée pour la prise de décisions et la reddition de comptes.

72. Comme nous l'avons indiqué dans les paragraphes 64 à 66, la Société a établi une orientation stratégique claire. Dans son dernier plan stratégique, elle a établi des résultats et des objectifs attendus en ce qui a trait aux cibles stratégiques fixées, dont une augmentation de 30 % de ses revenus d'exploitation et une hausse importante de ses ventes de billets grâce à des activités de développement des auditoires. Nous avons également constaté que la Société a mis au point des indicateurs pour mesurer son propre rendement. Les indicateurs clés sur lesquels elle s'appuie englobent : les coûts prévus, les ventes d'abonnements et de billets, la fréquentation par les auditoires et l'opinion et la rétroaction des critiques ainsi que les revenus commerciaux (restaurant, stationnement et location de salles). Chaque discipline compile des données sur son rendement, surveille ce rendement en regard des plans et des résultats des années antérieures et communique régulièrement les résultats atteints à la haute direction et au Conseil d'administration.

73. La Société publie chaque année un rapport redditionnel, le Rapport annuel. Ce rapport comprend une analyse des activités de l'année et un aperçu du rendement annuel de la Société en regard de chaque objectif du plan stratégique, ainsi que des données quantitatives sur ce rendement. Pour l'exercice 2007–2008, la Société a présenté des statistiques sur les abonnements, le nombre de

coproductions réalisées, le nombre de spectateurs lors de ses présentations et le nombre de personnes inscrites à ses activités destinées à la jeunesse et à la famille. Les chiffres sur la vente des billets et des abonnements sont comparés à ceux de l'année précédente, et on explique tous les écarts importants.

74. Le rapport annuel vise notamment à présenter les progrès réalisés à l'égard des plans. Or, sans une analyse des résultats financiers en regard des dépenses d'exploitation et en immobilisations, l'utilité de l'information communiquée dans le Rapport annuel s'en trouve amoindrie. Si elle élaborait un plan d'exploitation et d'immobilisations intégré à long terme, la Société serait mieux placée pour signaler dans son rapport annuel ses progrès par rapport aux plans établis.

75. La Société n'a pas encore fixé les résultats attendus quant au rôle qu'elle doit jouer auprès du Conseil des Arts du Canada pour aider celui-ci à promouvoir les arts d'interprétation ailleurs au Canada. Certes, la Société fait rapport sur les gammes d'activités qu'elle mène relativement à ce volet de son mandat, mais à l'instar du Conseil d'administration, elle aurait intérêt à se doter d'une ou de plusieurs mesures ou cibles axées sur les résultats pour faciliter la mesure des progrès et des réussites à ce chapitre.

Gestion financière

76. La gestion financière fait partie intégrante du processus de contrôle, d'information et de prise de décisions d'une organisation. Chaque discipline artistique doit savoir quels fonds sont alloués pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques, tandis que la Société doit établir les moyens et les méthodes nécessaires pour que ces activités soient gérées avec le souci de l'économie.

77. Nous nous attendions à ce que la Société possède un cadre de gestion financière efficace pour gérer les risques cernés, affecter les ressources conformément à ses objectifs stratégiques, encourager le souci de l'économie dans l'allocation des ressources et rendre compte des résultats atteints au moment opportun. Nous nous attendions aussi à ce que le cadre de gestion financière fournisse une information qui appuie la prise de décisions par la haute direction et les membres du Conseil.

78. Nous avons examiné le processus annuel d'établissement des budgets de la Société pour la saison 2008–2009 ainsi que les rapports financiers connexes. Nous avons constaté que la Société planifie et gère ses ressources avec le souci de l'économie. Cependant, le Conseil d'administration de la Société aurait besoin de plus d'information lorsqu'il approuve les plans de collecte de fonds et de développement.

Les décisions en matière de programmation s'inscrivent dans un cadre de gestion financière efficace

79. Les directeurs des différentes disciplines artistiques établissent leur saison de programmation et font des choix artistiques en tenant dûment compte des objectifs stratégiques de la Société, à savoir promouvoir l'excellence artistique et l'éducation et remplir son mandat national (voir les paragraphes 26 à 35). Nous avons constaté qu'en plus de comporter des décisions d'ordre artistique, la préparation d'une saison de programmation requiert aussi d'importantes décisions financières. Chaque directeur artistique travaille en collaboration avec un directeur administratif pour élaborer et gérer la saison de programmation. Il incombe aux directeurs administratifs de gérer les risques financiers et d'équilibrer les budgets de chacune de leurs disciplines.

80. Le service des Finances de la Société alloue des fonds à chaque discipline artistique un ou deux ans avant chaque saison. Lorsqu'ils élaborent leurs programmes, les directeurs des différentes disciplines artistiques communiquent avec des musiciens, des danseurs, des artistes et des troupes pour sonder leur intérêt et leur disponibilité et connaître leur cachet afin de préparer les estimations des coûts de production. Les directeurs administratifs revoient ensuite ces estimations avec les services de marketing et de production pour s'assurer que l'utilisation prévue des ressources est raisonnable dans les circonstances et qu'elle est conforme aux politiques et aux pratiques établies de la Société. Les estimations des revenus et des coûts de production servent ensuite à préparer un budget d'exploitation annuel détaillé, ventilé par mois, pour chaque discipline. Enfin, le service des Finances veille à ce que les choix de programmation des disciplines soient faits en respectant le budget alloué. À notre avis, ces examens détaillés fournissent l'assurance raisonnable que l'on tient dûment compte de l'économie.

81. Le service des Finances compile les chiffres du budget d'exploitation annuel de chaque discipline afin de préparer le budget d'exploitation annuel de la Société dans son ensemble. Il voit également à ce que l'on prenne en compte les principaux risques cernés par la Société au moment de parachever le budget d'exploitation annuel de celle-ci. Le président et chef de la direction revoit ce budget et s'assure que la saison est conçue de façon à répondre aux objectifs stratégiques de la Société.

82. Le budget d'exploitation annuel de la Société est ensuite envoyé au Conseil d'administration qui le revoit, en fait un examen critique et

l'approuve. Le budget de la Société pour la saison 2008–2009, qui a commencé en septembre 2008, a été soumis au Conseil d'administration et approuvé en juin 2008. Nous avons relevé qu'avant d'être envoyé au Conseil d'administration, le budget proposé a fait l'objet d'un examen critique par le Comité des finances, auquel siègent deux experts financiers externes. Nous avons examiné le compte rendu de cette réunion et constaté que les membres du Comité avaient posé des questions appropriées et discuté du plan proposé. De plus, nous avons noté que le Conseil d'administration était au fait du contenu général et de l'orientation du plan bien avant de recevoir celui-ci.

Chaque discipline artistique joue un rôle clé dans la surveillance des revenus et des coûts

83. Nous avons constaté que chaque discipline artistique surveille et contrôle son budget d'exploitation annuel approuvé. Les responsables des disciplines surveillent régulièrement les charges liées à la programmation pour qu'elles ne dépassent pas les coûts prévus. Ils surveillent aussi les revenus estimatifs en consultant les rapports sur les ventes d'abonnements et de billets. En outre, le service des Finances de la Société surveille les risques liés à la programmation et l'utilisation des ressources financières à l'échelle de la Société. Pour chaque discipline, on prépare un rapport mensuel sur les écarts qui compare les chiffres du budget d'exploitation approuvé et les résultats réels. Les responsables des disciplines artistiques et des Finances assurent un suivi de tous les écarts importants. De plus, on prépare régulièrement des prévisions des revenus et des charges à la clôture de l'exercice afin de suivre les tendances et de déceler tout changement dans les résultats financiers attendus.

84. Nous avons constaté que ces rapports financiers sont suffisamment complets pour répondre aux besoins de la haute direction et sont présentés en temps opportun. Ils sont présentés au Comité des finances et au Comité de vérification du Conseil d'administration, qui les revoient et en discutent dans le cadre de leurs réunions courantes.

85. Les directeurs artistiques et les directeurs administratifs rendent compte de leur rendement directement au président et chef de la direction. Celui-ci intervient si les résultats financiers attendus ne sont pas atteints ou si le nombre de spectateurs chute nettement en dessous des attentes. Il discute alors de la situation avec le directeur artistique concerné et son équipe, collabore avec eux afin d'élaborer des stratégies pour corriger le tir et leur fournit des orientations précises au besoin.

86. En 2009, lors de la surveillance des revenus estimatifs et des risques, la Société a constaté que les revenus avaient diminué de façon substantielle au milieu de l'année, ce qui a été attribué en grande partie au ralentissement de l'économie. Par conséquent, le président et chef de la direction a constitué une équipe polyvalente et a demandé que l'on établisse un plan de restructuration financière avec les responsables des disciplines artistiques et d'autres services. Nous avons examiné le plan qui avait été établi et avons constaté que la haute direction et le Conseil d'administration avaient reçu des données de gestion financière et une analyse pertinentes, en temps voulu, pour prendre leurs décisions sur les derniers détails du plan.

Le Conseil d'administration de la Société a besoin de plus d'information pour approuver les plans de collecte de fonds et de développement

87. La Société se fie largement aux revenus provenant des activités de collecte de fonds et de développement pour financer ses programmes locaux, nationaux et internationaux ainsi que ses programmes d'éducation. En 2000, la Société a constitué la Fondation du Centre national des Arts en entité juridique distincte et lui a confié la surveillance des stratégies et activités de collecte de fonds. La Fondation gère les revenus issus des dotations et des collectes de fonds pour financer les programmes de la Société ainsi que d'autres organismes bénéficiaires admissibles dont les objectifs correspondent au mandat de la Société. À la fin de chaque exercice, la plupart des fonds recueillis par la Fondation sont remis à la Société. Au cours des deux dernières années, les revenus recueillis dans le cadre des campagnes de financement ont représenté plus de 15 % des revenus de la Société.

88. La Fondation étant une entité juridique distincte, elle n'était pas incluse dans notre examen spécial. Nous n'avons donc pas vérifié les moyens et méthodes mis en place par la Fondation, notamment ceux qui permettent d'assurer la surveillance des stratégies de collecte de fonds et de développement, ainsi que la gestion des dotations et des revenus issus de ces collectes.

89. Nous avons plutôt axé nos travaux sur le rôle joué par le Conseil d'administration de la Société dans l'affectation des ressources de la Société consacrées aux activités de collecte de fonds et de développement, ainsi que sur l'information qui a été fournie aux membres du Conseil pour appuyer la prise de décisions.

90. Comme les installations et d'autres ressources de la Société servent souvent aux collectes de fonds, nous nous attendions à que

le Conseil d'administration de la Société ait en main une information de gestion financière adéquate pour vérifier si les campagnes de financement et les activités de développement sont planifiées avec le souci de l'économie et s'assurer qu'elles donnent les résultats voulus.

L'information sur les collectes de fonds et les activités de développement est de meilleure qualité, mais nécessite d'autres améliorations

91. Dans le passé, il s'est révélé difficile de fournir de l'information détaillée au Conseil d'administration pour que celui-ci puisse évaluer les investissements proposés dans la collecte de fonds. Cette difficulté était attribuable à divers facteurs. En premier lieu, la Société et la Fondation n'avaient conclu aucun accord sur le type de coûts liés à la collecte de fonds qui devraient être absorbés par chaque partie. En deuxième lieu, certaines activités de la Société, de par leur nature, par exemple les événements spéciaux, avaient à la fois pour objectifs la collecte de fonds et d'autres fins artistiques et éducatives. Enfin, il est ardu d'établir une analyse comparative des principaux indicateurs de rendement pour les collectes de fonds avec ceux d'organisations à vocation artistique semblables, compte tenu de la nature de la Société — un organisme multidisciplinaire, voué aux arts d'interprétation et œuvrant à l'échelle nationale.

92. Une nouvelle entente avec la Fondation. En juillet 2009, la Société a conclu un nouveau protocole d'entente avec la Fondation, lequel précise les responsabilités réciproques de chacun des conseils d'administration. Dans le cadre de ce protocole d'entente, le Conseil d'administration de la Société doit revoir et approuver le plan annuel de collecte de fonds et de développement de la Fondation.

93. De même, en 2009, la Société a pris des mesures pour améliorer sa capacité de retracer de façon précise les coûts directs des activités de collecte de fonds et de développement. Elle a adopté une nouvelle méthode d'établissement des coûts pour comptabiliser les coûts des activités de collecte de fonds. Par conséquent, tous les coûts directs à cet égard sont maintenant imputés à la Fondation. Ces mesures ont permis d'améliorer l'information présentée aux membres du Conseil d'administration sur les activités des campagnes de financement ainsi que les données fournies dans les états financiers annuels de la Société.

94. Néanmoins, la Société devrait à notre avis faire davantage pour fournir aux membres du Conseil d'administration d'autres données comme supplément à l'information actuellement soumise sur les coûts directs des collectes de fonds. Bien que ceux-ci soient imputés à la Fondation, les membres du Conseil d'administration devraient être au

courant des autres coûts liés aux activités de collectes de fonds, par exemple les coûts découlant de l'utilisation des installations et des autres ressources de la Société. Même s'il est peut être difficile de trouver des données précises pouvant servir à l'analyse comparative, les membres du Conseil d'administration ont besoin d'autres renseignements, par exemple des analyses des tendances au fil du temps, pour s'acquitter de leur responsabilité en matière de surveillance.

95. Recommandation. La Société du Centre national des Arts devrait améliorer l'information mise à la disposition des membres du Conseil d'administration afin de les aider à s'acquitter de leur responsabilité en matière de surveillance pour l'approbation des plans de collecte de fonds et de développement.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. En 2008–2009, les coûts directs des activités de collecte de fonds ont été communiqués aux membres du Conseil d'administration de la Société. Dorénavant, d'autres renseignements sur les coûts indirects des activités de collecte de fonds seront présentés à la réunion annuelle de planification et d'établissement du budget de la Société. De plus, la Société soumettra, à l'attention du Conseil d'administration, des données comparatives pertinentes, ainsi que des analyses des tendances.

L'entretien du Centre

96. La Société est responsable de l'entretien et de l'exploitation du Centre national des Arts, un édifice d'une superficie de plus de 111 500 mètres carrés, qui se veut la vitrine des arts d'interprétation. L'édifice compte quatre salles de spectacle, un restaurant et des espaces réservés à un service de traiteur, un stationnement, des bureaux et d'autres installations, notamment des ateliers, des salles de répétition et des loges.

97. Nous nous attendions à ce que la Société ait mis en place des moyens et des méthodes de gestion de l'entretien lui permettant de bien connaître l'état dans lequel se trouve son édifice, d'établir une échelle de priorités pour les projets de rénovation nécessaires et de planifier leur réalisation de manière efficiente et en temps opportun.

98. Afin d'évaluer les moyens et les méthodes de gestion de l'entretien, nous avons vérifié si la Société recueillait de l'information sur l'état de l'édifice, et examiné la façon dont elle consignait cette information dans son système d'information de gestion et dont elle s'occupait des réparations prioritaires. Nous nous sommes également penchés sur le rôle joué par la haute direction pour ce qui est de

s'assurer que les travaux d'entretien étaient effectués comme prévu, et ce, de manière efficiente et au moment opportun.

99. Nous avons constaté une lacune importante au chapitre de l'entretien du Centre. Une lacune importante est une faiblesse majeure qui pourrait empêcher la Société d'obtenir l'assurance raisonnable que ses ressources sont gérées avec efficience et économie et que ses activités sont menées de manière efficace. La Société n'avait pas de moyens et de méthodes efficaces lui permettant de surveiller l'état de l'édifice et de voir à ce que les activités d'entretien nécessaires soient effectuées de manière efficiente et en temps opportun.

Les systèmes de gestion de l'entretien de la Société présentent des faiblesses

100. La Société évalue l'état des éléments de construction du Centre de diverses façons, y compris des inspections par les fournisseurs, le personnel interne et les experts consultants.

101. Certains fournisseurs effectuent régulièrement l'inspection et l'entretien des équipements clés de la Société tels que le réseau d'incendie et les escaliers mécaniques, en suivant un calendrier d'entretien établi. Le personnel interne effectue également l'inspection visuelle de certains éléments de construction clés, tels que la toiture et tout le revêtement extérieur de l'édifice.

102. La Société obtient des rapports d'inspection de sociétés d'ingénierie externes portant sur l'état des éléments de construction clés, tels que les éléments structuraux et les systèmes électriques et mécaniques, y compris les systèmes de ventilation. Depuis le transfert des droits de propriété de l'édifice en 2000, la Société a commandé plusieurs rapports d'inspection de sociétés d'ingénierie externes. Même si la Société a obtenu des rapports récents sur l'état de ses systèmes électriques et de ventilation, nous avons noté que certains des rapports sur les éléments structuraux ne sont pas récents. C'est donc dire qu'il y a un risque qu'ils ne soient plus à jour. Par exemple, nous avons constaté qu'il n'y avait pas eu de rapport d'ingénierie récent sur l'état de la toiture ou de tout le revêtement extérieur de l'édifice.

103. La Société dispose d'un système d'information sur la gestion de l'entretien qui enregistre habituellement les données recueillies sur l'état des éléments clés du Centre. La direction utilise cette information à différentes fins, y compris pour établir le calendrier d'entretien et surveiller les inspections d'équipement. Ce système d'information doit être mis à jour pour tenir compte, entre autres choses, des recommandations formulées dans les rapports d'inspection

récemment établis par des sociétés d'ingénierie externes, des inspections internes et des travaux de remise en état effectués sur les éléments clés du Centre.

104. Lors de l'examen du système d'information sur la gestion de l'entretien, nous avons constaté que la Société ne dispose pas de l'information clé sur l'état de l'édifice pour s'assurer que les travaux d'entretien nécessaires sont planifiés et exécutés en temps opportun. Nous avons également constaté que les résultats des inspections internes de la toiture et du revêtement extérieur n'étaient pas documentés dans le système. De même, nous avons constaté que la direction n'avait pas vérifié si les résultats des inspections des éléments de construction clés menées par des firmes d'ingénierie externes en 2008 et en 2009 avaient été enregistrés dans le système. Par conséquent, les recommandations appelant à une action immédiate n'ont pas été mises en œuvre en temps opportun. Dans certains cas, il a fallu plus d'une année pour effectuer certains des travaux d'entretien nécessaires pour donner suite aux recommandations prioritaires.

105. Une information détaillée et à jour sur l'état de l'édifice permettrait également d'appuyer l'établissement d'un plan d'immobilisations et d'exploitation complet et à long terme, comme le recommande le paragraphe 69.

106. Recommandation. La Société du Centre national des Arts devrait s'assurer que :

- les résultats des inspections de l'édifice sont enregistrés dans le système d'information sur la gestion de l'entretien pour veiller à ce que la documentation sur l'état actuel de l'édifice soit à jour et que les réparations nécessaires soient planifiées et effectuées en temps opportun;
- les rôles et responsabilités des responsables de l'entretien de l'édifice font l'objet d'un examen pour veiller à ce que les recommandations appelant à une action immédiate soient mises en œuvre aussi rapidement que possible.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation.

Le 28 mai 2010, elle a instauré de nouvelles procédures et assigné de nouvelles responsabilités à l'égard des problèmes prioritaires d'entretien, notamment pour ce qui est de la mise à jour de l'information dans les systèmes de gestion de l'information sur l'entretien. En juin 2010, la Société a recruté les services d'ingénieurs-conseils indépendants pour inspecter le Centre afin de traiter les problèmes prioritaires d'entretien. La Société embauchera des ingénieurs-conseils cet été afin de formuler des avis sur

l'étendue et les coûts des projets et les travaux requis en vue d'établir un rapport complet sur l'état de l'édifice. À l'automne 2010, elle commencera à préparer des plans pour la mise en œuvre des inspections requises. Les inspections seront menées dans le souci des priorités établies, de l'économie et de la poursuite des activités du Centre et aboutiront à un rapport détaillé sur l'état de l'édifice et une mise à jour des systèmes de gestion de l'information sur l'entretien.

Gestion du grand projet de remise en état

107. En 2006, le gouvernement a annoncé qu'un fonds spécial en immobilisations pourrait être octroyé pour répondre aux besoins importants en matière d'entretien. Après avoir été en exploitation pendant près de 40 ans, beaucoup des éléments clés des installations du Centre national des Arts (le Centre) avaient atteint ou dépassé leur durée de vie utile prévue, et la direction avait relevé des risques significatifs pour la continuité des activités, ainsi que pour la santé et la sécurité, qui devaient être maîtrisés. Afin de gérer ces risques, la Société a présenté une analyse de rentabilisation pour la rénovation des ascenseurs et des plateformes de scène, du garage et de la structure de béton, des systèmes de protection contre les incendies, des systèmes de ventilation, des systèmes de distribution électrique, des installations d'éclairage extérieur et des systèmes de sécurité. En novembre 2006, la Société a obtenu un financement unique de 56 millions de dollars.

108. Ce projet de remise en état constitue une initiative majeure qui comporte des risques significatifs pour la Société s'il n'est pas bien géré. Plusieurs facteurs font de ce projet un défi complexe : un manque de plans d'exécution originaux exacts portant sur tous les aspects des installations de la Société, le désir d'effectuer les réparations sans perturber les activités et les présentations prévues de la Société et un échéancier serré pour réaliser le projet (trois ans).

109. Étant donné l'importance de ce projet, nous nous attendions à ce que la Société se soit dotée de contrôles efficaces de gestion du projet. De plus, nous nous attendions à ce que la Société ait évalué l'état de ses installations, qu'elle ait établi l'ordre de priorité des projets de réparation requis et qu'elle ait prévu leur exécution afin qu'ils soient réalisés de manière efficiente et en temps opportun. Nous nous attendions par ailleurs à ce que la mise en œuvre des projets soit certifiée par un personnel qualifié et que des rapports périodiques sur les progrès réalisés par rapport aux plans soient délivrés au Conseil d'administration et au gouvernement de façon appropriée et en temps opportun.

110. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société a établi des contrôles efficaces de la gestion de projet pour ce grand projet de remise en état. Nous avons également constaté que la Société établit l'ordre de priorité des projets de rénovation requis et planifie ces projets afin de les exécuter de façon efficiente et en temps opportun. Nous avons noté que les projets sont certifiés par du personnel qualifié qui confirme leur achèvement, et que des rapports exacts et détaillés sont délivrés au Conseil d'administration et au gouvernement sur une base semestrielle.

La Société dispose de saines méthodes de gestion pour superviser le grand projet de remise en état

111. En février 2008, le Comité de vérification du Conseil d'administration a reçu un rapport de vérification interne qui évaluait si les contrôles de gestion des projets pour le grand projet de remise en état étaient adéquats et fonctionnaient efficacement. Nous avons noté que la vérification interne était axée sur les aspects significatifs de la gestion du projet dans son ensemble, y compris l'autorisation et la gouvernance, l'étendue du projet, la gestion du temps et des demandes, la planification financière et la gestion des coûts, la gestion de la qualité, la gestion des risques, la gestion des approvisionnements et la gestion de la sécurité et de l'environnement.

112. Les conclusions de la vérification interne indiquaient que les contrôles de gestion de projet devaient être améliorés dans certains domaines et plusieurs recommandations y étaient formulées. En juin 2009, un suivi de la vérification interne a été effectué pour déterminer si la direction avait donné suite aux recommandations. Il a permis de constater que la Société avait adéquatement donné suite à toutes les recommandations de la vérification de 2008.

113. Nous avons constaté que la Société avait établi de saines méthodes de gestion de projet. Un cadre de gouvernance de projet détaillé a été mis au point qui prévoyait la création d'une équipe de gestion de projet à temps plein et l'établissement d'un processus officiel d'examen et d'approbation des modifications à l'étendue. Nous avons également constaté que les membres de l'équipe de gestion de projet étaient qualifiés, et que les membres externes et le personnel de la Société possédaient l'expérience et les compétences nécessaires. Nous avons relevé un niveau d'engagement élevé parmi les membres de l'équipe. Enfin, nous avons constaté que la Société engageait des experts-conseils reconnus dans l'industrie pour l'assister dans la planification et la mise en œuvre de la plupart des aspects du grand projet de remise en état. Ces experts-conseils délivrent des rapports

réguliers sur les progrès par rapport aux plans et approuvent les réparations effectuées. Nous avons constaté que les paiements finaux pour les projets n'étaient pas effectués avant que les travaux n'aient été certifiés par le personnel qualifié.

114. Lors de l'examen des dépenses de 35 millions de dollars effectuées à ce jour pour le grand projet de remise en état, nous avons constaté que l'équipe de gestion de projet surveille activement les coûts et l'échéancier du projet. Elle examine les causes principales de retard et d'augmentation des coûts et soumet les changements apportés au plan original à la haute direction (et au Conseil d'administration, s'il y a lieu) pour examen et approbation. Lorsque des modifications sont apportées au plan original, le comité de gestion de projet établit l'ordre des priorités en tenant compte de la continuité des activités, de la santé et de la sécurité et des risques financiers.

115. Nous avons constaté que la Société assure un suivi et une surveillance constants des risques liés au projet. Dans ses rapports au Conseil d'administration et au gouvernement, la Société aborde les risques associés à chaque élément du projet de même que les mesures d'atténuation prévues pour ce projet. Nous avons constaté que les travaux de construction n'ont entraîné aucune réclamation contre la Société, ni aucune déclaration de blessures ni d'interruption de la programmation et des services du Centre.

116. Nous avons constaté que la direction délivre des rapports justes et en temps opportun au Conseil d'administration et au gouvernement tous les six mois. Ces rapports fournissent de l'information sur les questions de gestion financière, le calendrier du projet, la gestion des risques, les progrès par rapport aux échéances établies, les dépenses réelles et engagées, les budgets initiaux, les écarts assortis d'explications, les prévisions jusqu'à la fin du projet, ainsi que des résumés de l'étendue, du calendrier et des modifications de la qualité. Nous avons examiné plusieurs des principaux changements apportés à l'étendue des projets et avons constaté que ces changements étaient fondés et raisonnables dans les circonstances.

117. Lors de la mise en œuvre de son grand projet de remise en état, la Société a fait face à des retards significatifs, à des changements de l'étendue des projets et à des coûts additionnels attribuables, en majeure partie, à des vices cachés qui n'auraient pu être connus lorsqu'elle a fait sa demande de financement initiale. Les méthodes de gestion de projet de la Société ont été utiles pour relever ces défis. La société a révisé l'étendue initiale du travail pour qu'elle corresponde au financement et elle s'emploie actuellement à établir des devis

estimatifs plus détaillés pour les travaux à effectuer afin de déterminer si le grand projet de remise en état peut être achevé en respectant le budget de 20 millions de dollars qui reste du financement octroyé. Nous avons constaté que le Conseil d'administration et le gouvernement avaient été informés de la situation en juin 2008. La direction entend rétablir les projets reportés lorsque son budget le lui permettra.

118. La Société a tenu compte des risques associés à chaque projet lorsqu'elle a déterminé les plans de projet qu'elle devait élargir ou reporter. Par exemple, nous avons examiné la décision de reporter les rénovations majeures sur certains systèmes de ventilation et avons observé que, selon de récents rapports d'inspection, les réparations pourraient être effectuées à une date ultérieure sans risque excessif tant que la Société continue de surveiller et d'entretenir les systèmes de ventilation.

Gestion des ressources humaines

119. Nous nous attendions à ce que la Société ait les moyens et méthodes en matière de gestion des ressources humaines pour obtenir l'assurance raisonnable d'avoir un nombre approprié de personnes qualifiées, aux bons postes et en temps voulu, pour remplir son mandat.

120. Nous avons constaté qu'en général, la Société a établi une structure de gouvernance rigoureuse pour gérer ses ressources humaines de manière à appuyer sa stratégie d'entreprise globale. La haute direction identifie et surveille les risques associés aux ressources humaines, qui sont pour leur part surveillés par le Conseil d'administration. Nous avons constaté que la Société a réussi à attirer et à garder un personnel qui possède la combinaison adéquate de compétences et d'expérience pour lui permettre de mettre en œuvre son plan stratégique et sa programmation artistique et ses autres activités.

121. Nous avons recensé un secteur — la planification de la relève — qui pourrait poser un risque futur pour l'organisation.

La Société doit renforcer son processus de planification de la relève

122. Le processus de planification de la relève fait habituellement partie intégrante d'une bonne gestion des ressources humaines. La planification de la relève consiste à reconnaître que la direction actuelle ne sera pas en poste indéfiniment et qu'un processus méthodique doit être mis en place pour trouver des solutions lors du départ de certains employés clés. Un tel plan devrait prévoir les

compétences et l'expérience requises pour certains postes clés de direction ainsi que des stratégies visant à pourvoir ces postes, en temps opportun. Le plan doit être examiné et approuvé par le Conseil.

123. Trois facteurs clés mettent en évidence la nécessité pour la Société d'établir un plan de relève : premièrement, environ 23 % des cadres supérieurs sont admissibles à la retraite à compter de 2010; deuxièmement, la fin du mandat du président et chef de la direction en 2011 peut entraîner des changements significatifs au sein de l'organisation; troisièmement, le bassin de candidats au sein duquel des cadres supérieurs qualifiés peuvent être recrutés est relativement restreint.

124. Bien que la Société ne dispose pas encore d'un plan de relève pour les cadres supérieurs, nous avons constaté qu'elle a pris certaines mesures qui pourraient au bout du compte faire partie d'un plan de relève officiel. Par exemple, le Conseil a encouragé activement le président et chef de la direction en poste à signer une prolongation de contrat de deux ans. La Société a cerné cinq postes clés de la haute direction au sein de l'organisation, et elle prévoit que les directeurs adjoints pourront remplacer les directeurs sortants (du moins sur une base temporaire pour terminer la saison); la Société a établi un bassin externe de candidats pour pourvoir les postes de directeur artistique.

125. Il incombe au Conseil d'administration de recruter et de désigner le président et chef de la direction, tandis que c'est la responsabilité du président et chef de la direction de recruter et de désigner l'équipe de la haute direction au sein de la Société. Le Comité des ressources humaines et de la rémunération a le mandat de conseiller le Conseil d'administration relativement à la planification de la relève. Il serait utile pour le Comité de dresser une liste des compétences et de l'expérience essentielles requises pour chacun des postes clés de l'équipe de la haute direction, ainsi que des stratégies de gestion pour pourvoir ces postes en temps opportun.

126. Recommandation. La Société du Centre national des Arts devrait renforcer son processus de planification de la relève de la haute direction pour faire en sorte que les postes clés de la Société puissent être pourvus en temps opportun par des candidats qui possèdent les compétences et l'expérience appropriées.

Réponse de la Société. *La Société accepte la recommandation. Elle s'emploie à concevoir un plan de relève qui devrait être prêt en décembre 2010.*

Conclusion

127. Nous concluons que, au cours de la période visée par l'examen, la Société ne disposait pas de moyens et méthodes efficaces en matière de gestion de l'entretien pour lui permettre de surveiller l'état du bâtiment et de s'assurer que les activités d'entretien nécessaires étaient exécutées de manière efficiente et en temps opportun.

128. Les moyens et méthodes, dans tous les autres secteurs que nous avons examinés, sont mis en œuvre d'une façon qui fournit à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectifs

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 de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. Étant donné que la Fondation du Centre national des Arts est une entité juridique distincte, elle n'est pas comprise dans l'étendue de notre vérification. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du présent rapport.

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 efficiente, et que ses activités sont menées efficacement? Une lacune importante est signalée lorsqu'il existe une faiblesse majeure qui pourrait empêcher la Société d'obtenir l'assurance raisonnable que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées de manière efficace.

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de la Société un plan de vérification qui recensait les principaux 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 efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
1. Programmation	<ul style="list-style-type: none"> • La Société dispose des moyens et des méthodes requis pour faire en sorte que ses programmes répondent aux besoins des auditoires visés, aux exigences liées à son mandat et à ses objectifs stratégiques. • La Société possède des moyens et des méthodes pour acquérir et analyser les données nécessaires sur ses auditoires afin de l'aider à concevoir ses programmes et ses stratégies de marketing.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
2. Gouvernance de la Société	Afin de maximiser son efficacité et sa capacité de conjuguer ses objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Société s'est dotée d'un cadre de gouvernance efficace, qui répond aux attentes à l'égard des pratiques exemplaires en matière d'intendance du Conseil, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public.
3. Gestion des risques d'entreprise	La Société a cerné les risques qui pèsent sur la réalisation de son mandat, de ses objectifs commerciaux et de ses objectifs généraux, et les a surveillés et atténués au besoin.
4. Planification stratégique et à long terme	<ul style="list-style-type: none"> • La Société s'est dotée d'orientations stratégiques bien définies ainsi que de buts et objectifs précis et mesurables pour remplir son mandat législatif, commercial et d'intérêt public. Son orientation et ses objectifs stratégiques prennent en compte les priorités du gouvernement, les risques recensés et la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources avec économie et efficacité • La Société a élaboré des plans opérationnels pour encadrer les décisions prises par la direction concernant la mise en œuvre de ses objectifs stratégiques. • La Société a établi des indicateurs de rendement pour mesurer l'atteinte des objectifs relatifs à son mandat et de ses objectifs de contrôle législatif. La Société prépare des rapports qui présentent une information complète, exacte, actuelle et équilibrée pour la prise de décisions et la reddition de comptes.
5. Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> • La Société possède un cadre de gestion financière efficace pour gérer les risques cernés, affecter les ressources conformément à ses objectifs stratégiques, s'assurer que l'importance voulue est accordée à l'utilisation économique de ses ressources, et rendre compte des résultats atteints au moment opportun. • Le cadre de gestion financière fournit une information qui appuie la prise de décisions par la haute direction et les membres du Conseil.
6. Entretien du Centre et gestion du grand projet de remise en état	<ul style="list-style-type: none"> • La Société possède des contrôles de gestion de projet efficaces pour la gestion du grand projet de réparation des infrastructures. • La Société a évalué l'état de ses installations, établi l'ordre de priorité des projets de réparation requis et prévu leur exécution afin qu'ils soient réalisés de manière efficace et en temps opportun. La mise en œuvre des projets est certifiée (attestée) par un personnel qualifié. Des rapports périodiques sur les progrès réalisés par rapport aux plans sont délivrés au Conseil d'administration et au gouvernement de façon appropriée et en temps opportun.
7. Gestion des ressources humaines	La Société dispose du nombre approprié de personnes qualifiées, aux bons postes et en temps voulu, pour réaliser son mandat.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 31 décembre 2009. Notre examen a porté sur les moyens et les méthodes mis en œuvre entre septembre 2008 et décembre 2009.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : John Rossetti

Directeur principal : Régent Chouinard

Directrice : Lucie Talbot

Danice Andrade

Michelle Gorman

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications en composant le 613-995-3708 ou le 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
Programmation	
<p>36. La Société du Centre national des Arts devrait examiner et mettre à jour son protocole d'entente avec le Conseil des Arts du Canada pour s'assurer que ce protocole tient compte des relations de travail, des nouvelles possibilités et des stratégies actuelles afin que la Société puisse jouer son rôle éducatif et remplir son mandat de développement des arts d'interprétation à l'extérieur de la région de la capitale nationale. (34-35)</p>	<p>Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation et a commencé à travailler avec le Conseil des Arts du Canada afin de mettre à jour le protocole d'entente existant.</p>
Gouvernance de la Société	
<p>49. Le Conseil d'administration de la Société du Centre national des Arts devrait examiner et mettre à jour son profil afin de s'assurer qu'il comprenne toutes les principales aptitudes et compétences dont il a besoin pour exercer son mandat, et aviser le ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles de toute lacune éventuelle afin que celui-ci puisse en tenir compte lors de la dotation des prochains postes vacants. (46-48)</p>	<p>Réponse du Conseil d'administration de la Société. Le Conseil d'administration accepte la recommandation. Il va revoir et mettre à jour son profil d'ici l'automne 2010 pour faire en sorte que le Conseil soit doté de toutes les compétences et tous les talents nécessaires et il s'engage à les communiquer au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles.</p>

Recommandation	Réponse
<p>53. Le Conseil d'administration de la Société du Centre national des Arts devrait officialiser ses méthodes de gestion des conflits d'intérêts et élaborer pour ses membres un code de valeurs et d'éthique qui soit adapté aux relations d'affaires et de travail. Il devrait également préciser la façon dont les politiques de la Société s'appliquent aux spécialistes de l'extérieur et aux parties prenantes qui assistent aux réunions du Conseil et de ses comités. (50-52)</p>	<p>Réponse du Conseil d'administration de la Société. Le Conseil d'administration de la Société accepte la recommandation. Le Comité de régie des nominations et d'éthique du Conseil d'administration a discuté d'une version préliminaire du code de déontologie et du formulaire de déclaration des conflits d'intérêts. Il est prévu que les deux documents seront soumis à l'approbation de l'ensemble du Conseil d'administration en juin 2010.</p>
<p>Gestion du risque de la Société</p>	
<p>60. La Société du Centre national des Arts devrait mettre en œuvre des méthodes de gestion des risques plus systématiques et plus intégrées. (58-59)</p>	<p>Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. Celle-ci fait suite au rapport de la direction soumis au Conseil d'administration de la Société en février 2010. Les dirigeants ont cerné les responsabilités du Conseil d'administration et de la direction, établi les principales catégories de risques et présenté un calendrier pour l'élaboration de politiques et de procédures. La mise au point de méthodes de gestion des risques plus systématiques se fera dans le respect de l'économie et des ressources disponibles.</p>
<p>Planification stratégique et à long terme</p>	
<p>69. La Société du Centre national des Arts devrait élaborer un plan d'exploitation et d'immobilisations intégré à long terme afin d'intégrer ses nouvelles initiatives dans sa planification financière et de s'assurer ainsi d'être en mesure de respecter ses objectifs et ses priorités stratégiques dans les délais prévus et de pouvoir continuer à maintenir le caractère fonctionnel du Centre à long terme. (67-68)</p>	<p>Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. Elle intégrera son plan stratégique dans sa planification financière à long terme. La Société comptait ajouter l'initiative de planification stratégique à sa planification financière à long terme et élaborer un plan d'exploitation et d'immobilisations intégré à long terme pour 2009–2014. Toutefois, la Société a dû mettre au point un plan de restructuration financière pour faire face à l'érosion de ses revenus découlant du climat économique difficile. Maintenant que ce plan de restructuration est en place, la Société commencera à intégrer son plan stratégique dans sa planification financière à long terme.</p>

Recommandation	Réponse
Gestion financière	
<p>95. La Société du Centre national des Arts devrait améliorer l'information mise à la disposition des membres du Conseil d'administration afin de les aider à s'acquitter de leur responsabilité en matière de surveillance pour l'approbation des plans de collecte de fonds et de développement. (87-94)</p>	<p>Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. En 2008–2009, les coûts directs des activités de collecte de fonds ont été communiqués aux membres du Conseil d'administration de la Société. Dorénavant, d'autres renseignements sur les coûts indirects des activités de collecte de fonds seront présentés à la réunion annuelle de planification et d'établissement du budget de la Société. De plus, la Société soumettra, à l'attention du Conseil d'administration, des données comparatives pertinentes, ainsi que des analyses des tendances.</p>
L'entretien du Centre	
<p>106. La Société du Centre national des Arts devrait s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les résultats des inspections de l'édifice sont enregistrés dans le système d'information sur la gestion de l'entretien pour veiller à ce que la documentation sur l'état actuel de l'édifice soit à jour et que les réparations nécessaires soient planifiées et effectuées en temps opportun; • les rôles et responsabilités des responsables de l'entretien de l'édifice font l'objet d'un examen pour veiller à ce que les recommandations appelant à une action immédiate soient mises en œuvre aussi rapidement que possible. (96-105) 	<p>Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. Le 28 mai 2010, elle a instauré de nouvelles procédures et assigné de nouvelles responsabilités à l'égard des problèmes prioritaires d'entretien, notamment pour ce qui est de la mise à jour de l'information dans les systèmes de gestion de l'information sur l'entretien. En juin 2010, la Société a recruté les services d'ingénieurs-conseils indépendants pour inspecter le Centre afin de traiter les problèmes prioritaires d'entretien. La Société embauchera des ingénieurs-conseils cet été afin de formuler des avis sur l'étendue et les coûts des projets et les travaux requis en vue d'établir un rapport complet sur l'état de l'édifice. À l'automne 2010, elle commencera à préparer des plans pour la mise en œuvre des inspections requises. Les inspections seront menées dans le souci des priorités établies, de l'économie et de la poursuite des activités du Centre et aboutiront à un rapport détaillé sur l'état de l'édifice et une mise à jour des systèmes de gestion de l'information sur l'entretien.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Gestion des ressources humaines</p> <p>126. La Société du Centre national des Arts devrait renforcer son processus de planification de la relève de la haute direction pour faire en sorte que les postes clés de la Société puissent être pourvus en temps opportun par des candidats qui possèdent les compétences et l'expérience appropriées. (119-125)</p>	<p>Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. Elle s'emploie à concevoir un plan de relève qui devrait être prêt en décembre 2010.</p>