



# Corporation commerciale canadienne

Rapport d'examen spécial — 2009



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

*This document is also available in English.*



Le 23 juin 2009

Au Conseil d'administration de la  
Corporation commerciale canadienne

Nous avons terminé l'examen spécial de la Corporation commerciale canadienne conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 20 janvier 2009. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de vous présenter le rapport d'examen spécial final ci-joint.

L'opinion contenue dans le présent examen spécial est datée du 27 février 2009. Nous aimerions toutefois vous signaler que, le 12 mars 2009, une modification apportée à l'article 138 de la LGFP a modifié l'exigence voulant qu'un examen spécial soit effectué au moins une fois tous les cinq ans et l'a portée à au moins une fois tous les dix ans.

Nous serons heureux de répondre à toute question que vous pourrez avoir concernant notre rapport à votre réunion du 23 juin 2009.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et 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.

Douglas G. Timmins, CA  
vérificateur général adjoint

P.j.



# Table des matières

<b>Points saillants</b>	1
<b>Opinion découlant de l'examen spécial</b>	5
<b>Aperçu de la Corporation commerciale canadienne</b>	7
<b>Contexte</b>	7
Le mandat, la mission et les priorités de la Société	8
Résultats financiers	9
Objet de l'examen spécial	9
<b>Observations et recommandations</b>	10
<b>Gestion du risque et passation des contrats</b>	10
La gestion du risque marque des progrès	11
Il y a lieu d'établir un meilleur équilibre entre la philosophie de risque et le mandat de la Société	12
Les méthodes de passation des contrats ont été améliorées	12
Les méthodes de gestion des contrats ne correspondent pas aux risques stratégiques et opérationnels	14
La surveillance du risque est adéquate	15
Il n'y a toujours pas de processus d'assurance de la qualité pour la gestion des contrats	17
<b>Gouvernance, planification stratégique, et mesure du rendement et communication des résultats</b>	18
Les composantes essentielles du cadre de gouvernance ont été améliorées	18
Le processus de planification stratégique a été amélioré	19
La mesure du rendement et la communication de l'information sur le rendement ne sont pas pleinement mises en application	20
<b>Marketing et expansion des affaires</b>	21
Plusieurs processus et méthodes de marketing donnent de bons résultats	22
<b>Gestion des ressources humaines</b>	23
Les méthodes de gestion des ressources humaines actuelles répondent aux besoins de la Société	24
<b>Technologies de l'information</b>	24
La gestion de projet était adéquate pendant la mise en œuvre du système	25
<b>Responsabilité sociale des entreprises</b>	25
La mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale des entreprises est peu avancée	26
La mise à jour du cadre d'examen environnemental pour les projets d'immobilisations n'est pas achevée	28
<b>Conclusion</b>	28

## **À propos de l'examen spécial**

29

## **Annexe**

Tableau des recommandations

31



# Corporation commerciale canadienne

## Rapport d'examen spécial — 2009

---

### Points saillants

**Objet** La Corporation commerciale canadienne (la Société) est une société d'État qui fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. La Corporation est l'agence canadienne de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux. Elle a son siège à Ottawa et compte environ 120 employés. Ces professionnels sont pour la plupart des spécialistes dans diverses disciplines comme l'ingénierie, les finances, les approvisionnements, la gestion de projets et le commerce international.

La Société aide les exportateurs canadiens en facilitant l'accès des acheteurs gouvernementaux étrangers aux entreprises canadiennes pouvant procurer des biens et des services sur les marchés de la défense ainsi que sur les marchés émergents et en développement. En tant qu'agent du gouvernement pour les approvisionnements internationaux, la Société soutient les autres organismes fédéraux qui exécutent des programmes dans d'autres pays en fournissant des biens et des services aux fins de leur utilisation à l'étranger.

Nous avons examiné si, au cours de la période d'examen (octobre 2008 à février 2009), les moyens et les méthodes de la Corporation commerciale canadienne fournissaient 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.

**Pertinence** Le mandat d'intérêt public de la Société est de contribuer à l'expansion du commerce international entre le Canada et d'autres pays, et d'être présente sur des marchés, particulièrement au sein des marchés gouvernementaux, où le secteur privé rencontre des obstacles pour exercer ses activités.

Les marchés de la défense représentent de 70 % à 80 % de ses activités, mais la Société accorde la priorité à l'expansion des affaires dans les marchés émergents et en développement qui présentent un attrait grandissant pour les exportateurs canadiens. En tant que société d'État fédérale, elle est en mesure d'atténuer certains des risques que

comportent les activités commerciales dans ces marchés, notamment les risques liés à la faible protection financière, au contexte politique et aux règlements complexes.

### Constatations

Lors de notre examen, nous n'avons décelé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes utilisés par la Société. Nous avons relevé de bonnes méthodes, dont certaines ont été améliorées à la suite de notre examen spécial de 2004. Nous avons aussi remarqué qu'il y aurait place à d'autres améliorations.

- La Société a amélioré son cadre de gestion du risque et ses méthodes de passation des contrats depuis notre examen spécial de 2004, année où nous avons noté une lacune importante dans ces deux secteurs. Ainsi, la Société a conçu et mis en œuvre son cadre de gestion du risque. Le Conseil d'administration et la direction ont amélioré la surveillance des risques et ils travaillent de concert pour communiquer de façon constante l'état des risques cernés et les nouveaux risques qu'il faut atténuer. Nous notons, toutefois, que la philosophie de gestion du risque de la Société, soit tenter d'éliminer tous les risques connus, doit refléter davantage son mandat d'intérêt public et correspondre plus étroitement à ses méthodes de gestion du risque. Ses méthodes de passation des contrats améliorées comprennent un nouvel ensemble de politiques qui donnent des indications sur la détection précoce des contrats posant problème et proposent des mesures correctives appropriées. Nous avons constaté peu de progrès en ce qui concerne notre recommandation de 2004 portant sur l'établissement d'un processus d'assurance de la qualité pour la gestion des contrats.
- La Société doit améliorer la documentation dans des secteurs précis. Pour le processus de passation des contrats, elle doit regrouper et présenter tous les risques importants et établir des liens clairs entre ceux-ci afin d'appuyer la prise de décisions; elle doit mieux consigner les décisions ayant trait à la détermination et à la poursuite de possibilités de passer des contrats. Elle doit aussi veiller à ce que le processus de gestion des contrats prévoie la prise en compte et la documentation des risques stratégiques et opérationnels en plus des risques propres au projet déjà consignés.
- La gouvernance d'entreprise reflète bien les bonnes méthodes de gestion du Conseil d'administration, les relations avec l'actionnaire et les communications avec le public. Le Conseil participe activement avec la direction au processus de planification stratégique, et la Société consulte le gouvernement

tout au long du processus afin de s'assurer que les priorités gouvernementales sont prises en compte. La Société est en voie d'élaborer un cadre complet de mesure du rendement afin d'améliorer la surveillance du rendement. Elle en a fait une priorité.

- Les méthodes de marketing de la Société appuient ses objectifs et ses buts et répondent aux besoins du marché. La Société a su tirer parti de son expérience pour élaborer de bons modèles opérationnels pour les nouveaux marchés. Nous constatons que chaque secteur d'activités a ses propres activités d'expansion des affaires et son propre système de compilation de données sur les projets futurs. À notre avis, la Société aurait avantage à se doter d'une stratégie de marketing générale et à conserver à l'échelle de l'organisation de l'information pertinente sur tous ses secteurs d'activités.

**Réaction de la Société.** *La Corporation commerciale canadienne accepte toutes les recommandations et est déterminée à y donner suite en temps utile. La section sur les Observations et les recommandations du présent rapport renferme des observations détaillées sur chacune des recommandations.*



## Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Corporation commerciale canadienne est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.
2. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit d'octobre 2008 à février 2009, il existe une assurance raisonnable que les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.
3. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens de contrôle et d'information et des méthodes de gestion 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 20 janvier 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 de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
4. 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.
5. 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 avons utilisé les travaux de la vérification interne pour l'évaluation de la conception et de l'efficacité des contrôles internes du nouveau système financier et pour l'examen de l'exhaustivité des politiques en matière de contrats et des directives concernant le cadre de gestion du risque de la Société.

6. 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 de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.

7. 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,



Douglas G. Timmins, CA  
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada  
Le 27 février 2009

## Aperçu de la Corporation commerciale canadienne

- Contexte**
8. En tant que société d'État aux termes de la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Corporation commerciale canadienne (la Société) rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. La Société est l'agence canadienne de passation de contrats et d'approvisionnements internationaux. Elle a son siège à Ottawa et compte environ 120 employés. Ces professionnels travaillent pour la plupart dans des disciplines telles que l'ingénierie, les finances, les approvisionnements, la gestion de projets et le commerce international.
9. La Société a été créée en 1946 pour appuyer les efforts de reconstruction du Canada après la Seconde Guerre mondiale. Aujourd'hui, elle aide les entreprises canadiennes à exporter leurs produits et leurs services dans des secteurs où la participation du gouvernement fédéral est nécessaire, en particulier dans le secteur de la défense et dans les marchés des pays émergents et en développement. La Société collabore étroitement avec les exportateurs canadiens, les ministères fédéraux et les acheteurs de gouvernements étrangers. Elle compte deux secteurs d'activités :
- la défense, qui comprend les services offerts dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) conclu avec le département de la Défense des États-Unis et représente de 70 % à 80 % environ des activités de la Société;
  - les marchés émergents et en développement.
10. La Société offre deux services principaux :
- **Le service de maître d'œuvre.** La Société signe un contrat avec un gouvernement étranger puis passe à son tour un contrat avec un fournisseur canadien. Elle garantit que le contrat sera exécuté selon les conditions prévues; le non-respect du contrat peut occasionner des coûts supplémentaires pour la Société. Elle se charge aussi de diverses activités de gestion de contrats et d'administration financière, dont le suivi du rendement du fournisseur, afin de s'assurer du respect des modalités et des conditions pendant la durée du contrat.
  - **Le service d'approvisionnement.** La Société s'occupe d'activités d'approvisionnement de biens et de services pour le compte d'autres parties. Ce service est fourni aux gouvernements étrangers directement ou par l'intermédiaire de ministères fédéraux qui exécutent des programmes internationaux,

par exemple Affaires étrangères et Commerce international, l'Agence canadienne de développement international et la Défense nationale. La Société participe à toutes les phases du cycle d'approvisionnement, mais elle ne garantit pas le rendement du fournisseur retenu.

### **Le mandat, la mission et les priorités de la Société**

**11.** La Société est régie par la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne de 1946*. Son mandat, tel que défini au paragraphe 9(1) de la *Loi*, est :

- a) d'aider à l'expansion du commerce extérieur du Canada;
- b) de fournir une assistance aux personnes intéressées, au Canada :
  - i) soit à obtenir des marchandises et denrées de pays étrangers,
  - ii) soit à trouver des débouchés pour les marchandises et denrées qui peuvent être exportées du Canada;
- c) d'exercer, au nom et sous la direction du ministre, les pouvoirs ou fonctions que celui-ci est autorisé à lui déléguer aux termes d'une autre loi;
- d) d'exercer tous autres pouvoirs ou fonctions qui lui sont — ou peuvent lui être — confiés aux termes d'une autre loi.

**12.** Le mandat de la Société relatif aux importations illustre son rôle initial lié à l'approvisionnement en matériel militaire pour le Canada. Depuis, la Société est devenue un organisme exportateur uniquement, bien que son mandat relatif aux importations ait été utilisé de temps en temps à la demande du gouvernement. On y a eu recours la dernière fois lors de la crise pétrolière des années 1970 pour importer des produits pétroliers. Comme il est indiqué dans son plan d'entreprise, la Société se concentre actuellement sur le développement du commerce d'exportation et elle peut utiliser son mandat d'importation pour faciliter l'atteinte de cet objectif premier.

**13.** La mission de la Société, telle qu'elle a été adoptée en 2002, consiste à « faire office d'intermédiaire efficace pour le commerce canadien, en réunissant les acheteurs et les vendeurs et en permettant de conclure de fructueux contrats d'exportation aux conditions les plus favorables possibles ».

**14.** Pour remplir son mandat et sa mission, la Société a défini trois priorités pour la période de planification portant sur les exercices 2008-2009 à 2011-2012 :

- aider les exportateurs canadiens sur les marchés de défense internationaux en continuant à gérer les relations déjà établies et

en cherchant des occasions de faire des affaires avec des acheteurs autres que les acheteurs américains,

- aider les exportateurs canadiens sur les marchés émergents et en développement en élaborant des stratégies avec d'autres organismes fédéraux afin d'élargir les activités d'approvisionnement,
- aider les exportateurs canadiens en visant l'excellence dans la mise en œuvre de ses priorités organisationnelles.

### Résultats financiers

15. Au cours de l'exercice 2007-2008, la Société a tiré des revenus de 1,4 milliard de dollars de ses activités commerciales. Ce montant comprenait les coûts de ses opérations commerciales. Les services de maître d'œuvre correspondaient à 89 % du montant total, ou 1,275 milliard de dollars, alors que les services d'approvisionnement représentaient 11 %, ou 158 millions de dollars. La Société a également reçu 15 millions de dollars en crédits parlementaires pour ses coûts administratifs de gestion du programme APPD.

16. Au cours des trois dernières années, la Société a maintenu un excédent d'exploitation malgré la hausse des coûts supplémentaires prévus des contrats et une baisse de 6 % de ses crédits parlementaires.

### Objet de l'examen spécial

17. Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Corporation commerciale canadienne dans six secteurs : gestion du risque et passation des contrats; gouvernance, planification stratégique, et mesure du rendement et communication des résultats; marketing et expansion des affaires; gestion des ressources humaines; technologies de l'information; responsabilité sociale des entreprises.

18. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement.

19. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur l'objectif, l'étendue, les critères et la méthode de l'examen spécial.

## Observations et recommandations

20. En 2004, le Bureau du vérificateur général a effectué un examen spécial de la Corporation commerciale canadienne. Cet examen a permis de déceler des lacunes importantes en ce qui a trait au cadre de gestion du risque et aux méthodes de passation des contrats.

Plus précisément, la Société n'avait pas de cadre de gestion du risque. De plus, certains éléments des bonnes méthodes de passation des contrats n'étaient pas présents, à savoir un processus de gestion et de contrôle de la qualité pour assurer la conformité aux normes de passation des contrats et des méthodes de transfert des connaissances et de formation liées à la gestion de contrats.

21. Lors du présent examen spécial, nous avons constaté que la Société avait amélioré ses méthodes dans certains secteurs afin de combler les lacunes importantes que nous avons relevées au moment de l'examen spécial de 2004. En effet, elle a conçu et mis en œuvre son cadre de gestion du risque et elle prévoit le mettre à jour au cours de l'exercice 2009-2010 afin de refléter les méthodes actuelles. La Société a adopté de nouvelles méthodes de passation des contrats qui comprennent un suivi continu de chaque phase du contrat. Elle a donné de la formation dans les secteurs de l'approvisionnement et du risque et a conçu des méthodes officielles de gestion des connaissances.

22. La Société a récemment amélioré certains moyens et méthodes. Il sera important qu'elle continue d'en faire le suivi et de communiquer les résultats afin de garantir qu'ils fonctionnent adéquatement. Il sera primordial que le Conseil d'administration exerce une surveillance afin de maintenir l'efficacité des améliorations.

### Gestion du risque et passation des contrats

23. La gestion du risque d'entreprise (GRE) est un processus continu, proactif et systématique de compréhension, de gestion et de communication du risque au sein d'une organisation. Elle comprend la prise de décisions stratégiques qui contribuent à la réalisation des objectifs globaux de l'organisation. L'objectif de la GRE est d'évaluer, de traiter et de communiquer le risque à un niveau qui est adéquat, en fonction du profil de risque et des objectifs de l'organisation. Elle répond à toute incertitude concernant des événements et résultats possibles. Elle favorise donc la prise de décisions, améliore les efficiences et renforce la gouvernance, de sorte que l'entité est davantage en mesure d'atteindre ses objectifs.

**24.** Nous nous attendions à ce que la sensibilisation au risque fasse partie, à tous les niveaux, de la culture de la Société et à ce qu'elle appuie la réalisation de son mandat ainsi que de ses buts et objectifs opérationnels. Nous nous attendions aussi à ce que les principaux risques soient recensés, mesurés, atténués, surveillés et communiqués afin qu'ils puissent être maintenus à un niveau approprié selon la nature des activités de la Société.

**25.** Lors de l'examen de la gestion du risque et de la passation des contrats, nous avons passé en revue des éléments clés de ces processus, c'est-à-dire,

- le cadre de gestion du risque d'entreprise et les politiques et directives connexes, y compris les principes de responsabilité sociale des entreprises;
- les processus et les méthodes de détermination et d'évaluation du risque transactionnel (propre au projet) ainsi que la méthode de compilation des résultats et de suivi;
- l'ensemble des politiques sur la passation des contrats;
- l'exercice d'une diligence raisonnable et la surveillance des travaux effectués par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour le compte de la Société;
- le processus d'assurance de la qualité pour garantir la conformité aux politiques de la Société.

### **La gestion du risque marque des progrès**

**26.** Nous avons constaté que la Société avait fait des progrès notables dans le secteur de la gestion du risque depuis notre examen de 2004. Elle a mis en œuvre un cadre de GRE en 2006, qui définit son engagement et son approche pour gérer le risque à l'intérieur de la structure de gouvernance actuelle. La Société applique un processus systématique et documenté pour déterminer les risques par rapport aux objectifs stratégiques, elle les classe selon leur vraisemblance et leurs répercussions possibles et elle établit un lien avec les stratégies de gestion du risque. La Société recense les risques qui doivent être gérés au niveau de l'organisation. Les risques cernés sont examinés par le personnel deux fois par année et sont discutés annuellement avec les membres du Conseil d'administration dans le cadre du processus de planification stratégique.

27. La Société a communiqué ses notions de gestion du risque au moyen d'une activité annuelle de sensibilisation et de discussions à l'occasion d'assemblées générales et de réunions avec les parties intéressées.

### **Il y a lieu d'établir un meilleur équilibre entre la philosophie de risque et le mandat de la Société**

28. Selon le cadre de la GRE, la propension à prendre des risques de la Société consiste à tenter d'éliminer tous les « risques connus et prévisibles ». Cependant, cette philosophie ne se reflète pas dans la façon dont la Société trouve un équilibre entre les risques et ses stratégies d'atténuation selon ses méthodes actuelles. En outre, le rôle d'intérêt public de la Société est d'aider les exportateurs canadiens dans des secteurs où la participation du gouvernement fédéral est nécessaire, notamment les marchés émergents et en développement, où la Société veut accroître ses activités. En 2008, le ministre du Commerce international a demandé à la Corporation commerciale canadienne d'exercer pleinement son mandat de soutien aux entreprises canadiennes dans un contexte d'incertitude économique mondiale. Le succès à cet égard implique d'accepter un certain niveau de risque.

29. La Société doit adopter une philosophie consistant à éliminer les risques transactionnels (propres au projet) qui se reflète dans ses méthodes actuelles de gestion des risques. On peut se demander s'il est possible et approprié de s'efforcer d'éliminer tous les risques connus et prévisibles compte tenu des objectifs de l'organisation et de ses objectifs d'intérêt public.

### **Les méthodes de passation des contrats ont été améliorées**

30. Afin d'améliorer l'uniformité et la qualité de ses méthodes de passation des contrats, la direction a récemment revu et mis en œuvre un nouvel ensemble de politiques dans ce domaine. Au cours des entrevues, le personnel a souvent mentionné que cet ensemble de politiques est facile à suivre et à appliquer. La direction a notamment adopté une bonne méthode consistant à revoir sa structure de gouvernance interne. À cette fin, la Société a organisé diverses tables de discussion ayant comme objectif d'assurer l'amélioration continue de ses méthodes. Ces tables de discussion sont récentes et il est encore trop tôt pour en déterminer l'efficacité.

31. La direction a mis en œuvre des politiques qui visent une bonne partie de ses activités. Elle doit encore se pencher sur les politiques et

les directives concernant l'expansion des affaires, de même que sur les directives concernant les accords de services d'approvisionnement.

**32.** Le processus de diligence raisonnable constitue un élément vital du système de gestion des risques de la Société. Il consiste à évaluer la capacité du fournisseur d'assumer ses responsabilités contractuelles sur les plans technique, de la gestion et financier.

**33.** Lors de notre examen de dossiers de contrats, nous avons constaté qu'ils contenaient des documents attestant de la diligence raisonnable exercée par la Société. Nous avons aussi trouvé des documents sur les différentes étapes du projet, des preuves d'analyses étayant les risques observés et des preuves des autorisations appropriées.

**34. La documentation doit être améliorée dans certains secteurs.** Nous avons relevé des incohérences dans la documentation des décisions clés prises au cours de la phase initiale d'expansion des affaires, la phase de « repérage et poursuite de débouchés ». Nous avons également observé le manque de documentation pour indiquer si la Société avait pris en compte les risques stratégiques et opérationnels, ou si elle avait déterminé et appliqué les principes de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Une amélioration de la documentation dans ces secteurs montrerait que le cadre de GRE de la Société est pris en compte et appliqué.

**35.** Nous avons aussi observé que la documentation n'indiquait pas clairement le lien entre les risques importants cernés, la prise en compte de l'expérience issue d'autres contrats de la Société avec les fournisseurs, les conditions requises et la surveillance des clauses des contrats. Sans une bonne documentation pour appuyer les autorisations et les autres décisions, la haute direction pourrait ne pas prendre conscience, en temps opportun, de risques importants pour la Société.

**36. Recommandation.** Au cours du processus de passation des contrats, la direction de la Corporation commerciale canadienne devrait regrouper, clairement relier et présenter tous les risques importants afin d'appuyer la prise de décisions. Elle devrait également consigner les décisions concernant la phase de « repérage et poursuite de débouchés ».

*Réponse de la Société.* La Société accepte la recommandation. Elle continuera d'examiner et d'améliorer son contrôle diligent au cours du processus de passation des contrats et, d'ici juin 2010, elle documentera avec plus de soin les décisions concernant la phase de « repérage et poursuite de débouchés ».

**Les méthodes de gestion des contrats ne correspondent pas aux risques stratégiques et opérationnels**

37. Les méthodes de gestion des contrats de la Société reflètent actuellement les risques transactionnels liés au rendement du fournisseur et à l'administration financière. Notre examen des directives détaillées concernant la gestion des contrats a révélé qu'elles n'incluaient pas les éléments clés des risques stratégiques et opérationnels, comme le mandat de la Société, l'exposition au risque lié à la réputation et la capacité interne de gérer le risque.

38. Une approche pleinement intégrée reconnaîtrait que toutes les décisions comportent une gestion du risque, aussi bien pour les activités courantes que pour les initiatives d'envergure. La Société doit pouvoir recueillir l'information pour traiter les questions liées aux risques au niveau de l'organisation. Certains risques pourraient mener la Société à des activités qui outrepassent son mandat ou comportent des obligations imprévues et font obstacle à l'atteinte de ses objectifs. Il est donc crucial d'examiner les risques stratégiques et opérationnels importants au cours du processus de gestion des contrats.

39. Lors de notre examen, nous avons relevé un cas qui illustre le besoin de considérer de tels risques. Il s'agit d'une opération prévue aux termes d'un protocole d'entente (PE) conclu en mai 1996 entre la Société et Environnement Canada. Le PE a trait à l'utilisation des services d'approvisionnement de la Société pour faciliter l'exécution d'un programme d'Environnement Canada. Il y est mentionné que les services d'approvisionnement doivent être fournis conformément aux méthodes, politiques et procédures de la Société. Environnement Canada doit présenter des instructions écrites à la Société chaque année pour indiquer, entre autres, le montant du financement, et décrire les biens ou les services ainsi que les conditions de paiement.

40. Nous avons observé que la direction avait suivi les instructions d'Environnement Canada pour le transfert de fonds en vertu d'un accord de contribution entre le Ministère et un pays étranger. Au cours des six dernières années, la Société a reçu instruction de transférer des fonds se situant entre 77 000 et 266 000 dollars américains par année. Le mandat de la Société ne l'autorise à agir qu'à titre d'agent d'approvisionnement, et elle n'a donc pas le droit de transférer les fonds comme l'exige Environnement Canada. Nous n'avons pas trouvé d'élément probant indiquant que la Société a contesté la nature de l'opération, évalué les risques stratégiques et opérationnels possibles que comporte le traitement d'une telle opération, ni si celle-ci était

conforme à son mandat. Après avoir pris conscience de la situation, la direction a interrompu le transfert de fonds en vertu du PE.

**41. Recommandation.** La Corporation commerciale canadienne devrait veiller à ce que les principaux éléments de ses risques stratégiques et opérationnels soient examinés attentivement au cours du processus de gestion des contrats.

*Réponse de la Société.* La Société accepte la recommandation. Elle est déterminée à améliorer son processus de gestion des contrats de façon continue, ce qui signifie notamment qu'elle mettra à jour ses directives et la formation s'adressant à son personnel afin de garantir que les principaux éléments de ses risques stratégiques et opérationnels sont bien pris en compte et documentés lors du processus de gestion des contrats. Nous nous attendons à ce que ces mesures soient prises d'ici juin 2010.

#### **La surveillance du risque est adéquate**

**42.** Le Comité de vérification du Conseil d'administration et son Comité des initiatives commerciales approuvent les politiques de gestion du risque. Ils surveillent aussi les risques au moyen d'examen trimestriels de rapports qui résument le nombre et la valeur des projets dans les diverses catégories de risque, le capital de risque disponible, l'exposition au risque des pays, ainsi que des dossiers problématiques. Les comités collaborent étroitement avec la direction à l'élaboration de rapports uniformes sur l'état d'avancement des dossiers, les risques cernés ainsi que les nouveaux risques à atténuer.

**43.** Après une analyse de l'environnement, la direction a présenté au Conseil d'administration, au printemps 2008, un profil de risque dans lequel elle a signalé que le ralentissement économique mondial prévu accroîtrait les risques transactionnels. À ce moment-là, la direction a conclu qu'il n'aurait pas de répercussions sur la Société. Au cours de sa réunion de l'automne 2008, le Comité de vérification a demandé à la direction une mise à jour de l'évaluation de l'incidence possible du ralentissement économique sur les activités de la Société. La direction n'a pas fourni l'évaluation demandée. À la réunion suivante du Comité de vérification, la direction a soumis un plan d'action qui comprenait des procédures et des indicateurs devant permettre d'améliorer la surveillance de la situation financière des fournisseurs. Nous nous serions attendus à ce que la direction ait appliqué, de façon plus proactive, le processus de suivi de la GRE, comme elle l'avait fait au printemps.

44. Les politiques et les directives sur la passation des contrats fournissent des orientations détaillées sur les signes avant-coureurs permettant de déceler les contrats posant problème, ainsi que sur les mesures correctives et les analyses requises. La direction a aussi donné au personnel une formation sur les nouvelles exigences et attentes. Cette formation comprend un processus d'encadrement interne qui assigne un employé à un cadre supérieur ou un gestionnaire. La Société offre, au besoin, différents types de formation spéciale. Les unités opérationnelles se réunissent régulièrement pour discuter de l'état d'avancement de leurs dossiers et des risques qu'elles gèrent.

45. La direction surveille de différentes façons le rendement des fournisseurs dans le cadre des contrats :

- Elle tient des réunions d'examen des progrès;
- Elle fait le suivi de la production et de l'exécution à l'aide des étapes clés et des cibles préétablies;
- Elle maintient le contact avec le client afin de détecter les questions ou les problèmes éventuels;
- Dans le cadre du processus de paiement, elle vérifie l'exactitude et la vraisemblance des paiements progressifs et des factures.

46. **Nécessité de surveiller le respect des clauses de responsabilité sociale des entreprises.** Nous avons constaté que la direction ne surveillait pas et ne documentait pas systématiquement le respect des clauses contractuelles standards de responsabilité sociale des entreprises, le cas échéant. La direction a indiqué qu'elle compte sur les autres organismes gouvernementaux pour vérifier si les fournisseurs se conforment à ces clauses. À notre avis, la direction devrait surveiller directement l'activité du fournisseur pendant la durée du contrat. Ainsi, elle serait en mesure de garantir le respect des clauses de RSE par le fournisseur et de déterminer si la Société s'expose à d'importants risques transactionnels ou liés à la réputation.

47. **Recommandation.** La Corporation commerciale canadienne devrait mettre en œuvre des procédures pour surveiller et documenter l'efficacité des clauses de responsabilité sociale des entreprises dans ses contrats.

*Réponse de la Société.* La Société accepte la recommandation. Dans le cadre de son initiative d'amélioration de la gestion des contrats, elle intégrera, d'ici décembre 2009, des exigences additionnelles concernant la surveillance du respect des clauses de RSE prédéfinies qui présentent un risque élevé.

### **Il n'y a toujours pas de processus d'assurance de la qualité pour la gestion des contrats**

48. Notre rapport d'examen spécial de 2004 recommandait que la Société adopte un processus de gestion de la qualité qui garantirait une documentation appropriée étayant les décisions et les actions et qui servirait à évaluer le respect des clauses contractuelles au moment des examens annuels. La Société pourrait alors prendre des mesures correctives, au besoin. Nous n'avons constaté que peu ou pas de progrès quant à l'adoption de ce processus. La fonction d'assurance de la qualité prendra de l'importance à mesure que la Société accroîtra sa présence sur les marchés émergents et en développement, que l'ensemble de ses nouvelles politiques sur la passation des contrats évoluera, tout comme son cadre de GRE et sa stratégie de RSE.

49. Le rapport de 2004 recommandait également que la Société mette en place des mécanismes d'assurance de la qualité du contrôle diligent et de la surveillance exercés pour elle par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Lors de nos discussions avec les employés de la Société, le personnel de TPSGC et les parties intéressées externes, tous admettaient que la Société avait implanté des mesures précises. Ainsi, elle utilise une base de données sur les indicateurs de rendement et les communications avec TPSGC. Elle tient aussi régulièrement des réunions avec les représentants de TPSGC afin d'échanger sur les risques, les processus et les besoins de formation et de discuter des rapports de vérification interne de TPSGC sur le contrôle diligent et les processus de gestion des contrats ainsi que des plans d'action connexes exécutés par TPSGC pour le compte de la Société. Par contre, la Société ne documente pas les principaux aspects de ses différents examens et réunions. La documentation constitue un moyen d'informer la direction au sujet des décisions prises, des interventions particulières, passées ou à venir, et des nouveaux risques qui doivent être atténués.

**50. Recommandation.** La Corporation commerciale canadienne devrait adopter un processus d'assurance de la qualité qui garantirait une documentation appropriée étayant les décisions et les interventions et qui servirait à évaluer le respect des normes contractuelles au moment des examens annuels.

*Réponse de la Société.* La Société accepte la recommandation. Il y a six mois, elle a ajouté un poste de directeur de la gestion de la qualité qui sera chargé de concevoir un ensemble de processus et de méthodes de gestion de la qualité, y compris des processus d'assurance de la qualité pour la gestion des contrats. Nous prévoyons que ces mesures seront prises d'ici juin 2010.

**Gouvernance, planification  
stratégique, et mesure du  
rendement et communication des  
résultats****Les composantes essentielles du cadre de gouvernance ont été améliorées**

51. La gouvernance est l'ensemble des processus, des méthodes, des moyens et des structures mis en place pour surveiller l'orientation stratégique et la gestion d'une organisation, de sorte qu'elle puisse s'acquitter de son mandat avec efficacité et atteindre ses objectifs.

52. Le conseil d'administration d'une société d'État devrait disposer d'un cadre de gouvernance qui répond aux attentes des pratiques exemplaires en matière de gestion du conseil, de relations avec l'actionnaire et de communications avec le public. Lors de notre examen des méthodes de gouvernance de la Société, nous avons retenu des éléments importants tels que les rôles et les responsabilités du Conseil d'administration; la composition du Conseil; la façon dont le Conseil a accompli son devoir de gestion; l'orientation et la formation des administrateurs; l'autoévaluation des membres du Conseil et l'évaluation, par le Conseil, du président de la Société. Dans l'ensemble, nous avons constaté que le cadre de gouvernance répond aux attentes et que le Conseil s'acquitte efficacement de ses responsabilités.

53. Depuis notre examen de 2004, le Conseil d'administration a renforcé sa structure, ses moyens et ses méthodes de gouvernance. Il a mis en œuvre un processus d'autoévaluation, élaboré le mandat du Conseil et de ses comités et défini les compétences requises de ses administrateurs.

54. Afin de faciliter le rôle de surveillance, le Conseil et ses comités ont des mandats qui définissent des rôles et des responsabilités conformes aux pratiques exemplaires. Les comités doivent remettre en question les décisions de gestion cruciales et signaler au Conseil les questions et les décisions importantes. Il était évident qu'ils s'étaient acquittés de cette fonction en surveillant le processus de gestion tout au long du récent processus de planification de l'organisation, lors de l'achat du nouveau système d'information et de l'élaboration de nouvelles politiques et méthodes de passation des contrats. Nous avons observé que la direction avait fourni, en temps opportun, une information exacte, ce qui a permis au Conseil de faire le suivi du rapport d'examen spécial précédent.

55. Nous avons constaté que le Conseil applique de bonnes pratiques, comme l'évaluation régulière de son rendement. Il offre aussi à ses membres un programme de formation qui comprend des séances d'orientation à l'intention des nouveaux administrateurs afin de les familiariser avec les rôles d'intérêt public et commercial de la

Société. Nous avons constaté que les membres du Conseil suivent la formation requise. Les visites des fournisseurs et des sites de projet constituent une autre bonne pratique adoptée par le Conseil et contribuent à améliorer ses connaissances d'affaires.

**56.** Le Conseil a recensé les compétences, les connaissances et l'expérience que doivent posséder, collectivement, ses membres et il a établi le profil de ses membres actuels. Il n'a pas relevé de lacunes importantes. Le Conseil a collaboré activement à la préparation d'information pour le Ministre au sujet de la reconduction du mandat de certains de ses membres et de candidats possibles au poste de président. De plus, le Conseil participe à l'établissement des objectifs annuels et à l'évaluation du rendement du président.

#### **Le processus de planification stratégique a été amélioré**

**57.** Le processus de planification stratégique permet à une organisation de prévoir des activités et de les justifier tout en se concentrant sur son orientation future. La planification stratégique comprend l'évaluation de l'orientation de l'organisation et les changements à apporter pour s'adapter aux nouvelles conjonctures. Le plan d'entreprise, en définitive, guide l'établissement des objectifs et l'affectation des ressources; le rapport annuel rend compte des résultats obtenus.

**58.** Nous nous attendions à ce que le processus de planification stratégique tienne compte des priorités gouvernementales, des risques cernés ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger les actifs de la Société et de gérer les ressources de manière économique et efficiente. Nous avons examiné les processus de planification stratégique afin d'établir si les observations du Conseil d'administration avaient eu une incidence sur l'orientation stratégique de la Société.

**59.** Nous avons constaté que la Société avait amélioré ses processus de planification stratégique et d'analyse de l'environnement depuis notre dernier examen. Le Conseil définit maintenant l'orientation stratégique de la Société de concert avec la haute direction. Il participe à l'établissement de l'orientation stratégique de la Société et l'approuve, et il reconnaît les principaux risques stratégiques, opérationnels et transactionnels recensés par la direction. Le plan d'entreprise repose sur une analyse des forces et des faiblesses de la Société, ses principaux risques d'entreprise, ses concurrents et le secteur canadien des exportations. La Société consulte également le gouvernement tout au long du processus de planification afin de s'assurer que son plan d'entreprise intègre les priorités

gouvernementales. Depuis l'examen de 2004, la Société a amélioré ses communications avec les parties intéressées. Le Conseil s'est réuni plus fréquemment avec les représentants du gouvernement et la Société a récemment tenu sa deuxième assemblée publique annuelle.

**60.** Les unités opérationnelles de la Société ont des plans opérationnels qui décrivent les réalisations attendues en matière de gestion. Les plans opérationnels ont été communiqués aux employés et à la direction par divers moyens, dont l'intranet et les assemblées générales.

### **La mesure du rendement et la communication de l'information sur le rendement ne sont pas pleinement mises en application**

**61.** Pour assurer une saine gestion, une organisation doit mesurer son rendement en fonction de ses objectifs et en faire rapport. Dans le cas d'un organisme fédéral, ces fonctions visent à répondre aux attentes en matière de reddition de comptes et de transparence. La mesure du rendement et les indicateurs de rendement montrent les résultats obtenus. Ils permettent à une organisation de communiquer de l'information sur son rendement afin de faciliter, à l'interne, une prise de décisions éclairée et de s'acquitter, à l'externe, de son obligation redditionnelle.

**62.** Nous nous attendions à ce que la Société retienne des indicateurs de rendement afin d'établir la mesure dans laquelle elle remplit son mandat et atteint ses objectifs et à ce que ses rapports fournissent une information complète, exacte, actuelle et équilibrée aux fins de la prise de décisions et de la reddition de comptes. Nous avons examiné les activités actuelles de mesure du rendement de la Société, y compris la communication de l'information.

**63.** En 2004, nous avons signalé que la Société ne communiquait pas les résultats à l'aide de mesures de rendement qu'elle jugeait secondaires — appelées maintenant « indicateurs de rendement pour les stratégies organisationnelles ». Depuis notre dernier examen, nous avons constaté que la Société avait commencé à faire rapport sur des activités précises. Cependant, elle n'avait pas amélioré ses mesures de l'efficacité et de l'efficacité relatives à l'exécution de ces activités.

**64.** En 2006, le ministre du Commerce international a demandé à la Société de définir l'aide qui serait fournie aux exportateurs canadiens et de l'évaluer quantitativement. Depuis, la Société a tenté à plusieurs reprises de répondre aux attentes du Ministre dans son rapport annuel, par exemple par « des faits et des cas » illustrant la façon dont elle soutient les exportateurs canadiens, et en présentant son volume

d'activités à l'aide de mesures quantitatives. Néanmoins, la Société pourrait encore améliorer ses mesures de l'efficacité et de l'efficacités. Elle ferait ainsi preuve de transparence et montrerait qu'elle s'acquiesce de son obligation redditionnelle envers le Ministre et le public.

**65.** Nous avons constaté que la direction soumettait plus fréquemment au Conseil des rapports financiers internes. Le Conseil est satisfait de l'information qu'il reçoit de la direction. Il considère qu'elle a fourni rapidement de l'information supplémentaire complète. De plus, la Société soumet deux fois par année, au cours du processus de planification stratégique, un rapport sur le rendement établi d'après les objectifs stratégiques.

**66.** La direction est en train d'élaborer un cadre de mesure du rendement qui comprendra des indicateurs qualitatifs correspondant à ses activités. Elle a établi qu'un cadre de mesure du rendement plus détaillé est nécessaire pour améliorer la surveillance du rendement et elle en a fait une priorité pour l'organisation. La direction nous a informés que sa table de discussion sur la gestion du rendement avait établi des indicateurs de rendement clés qui ont été utilisés pour le processus de planification stratégique des exercices 2009-2010 à 2012-2013. Ces indicateurs n'ont pas encore été appliqués aux rapports internes et externes. Il est donc encore trop tôt pour évaluer leur efficacité.

**67.** Nous invitons la Société à finaliser et à appliquer son cadre de mesure du rendement, et à l'utiliser pour effectuer la surveillance du rendement.

## **Marketing et expansion des affaires**

**68.** Dans les secteurs où l'intervention du gouvernement peut contribuer à l'accroissement des exportations canadiennes, l'activité de marketing et d'expansion des affaires permet de faire le lien entre les occasions de développement des marchés relevées et l'octroi des contrats. La Société a comme objectif d'accroître sa présence sur les marchés émergents et en développement. L'atteinte de cet objectif dépend de sa capacité à trouver de nouveaux clients, de nouveaux exportateurs canadiens et de nouveaux marchés pour ses services. En même temps, elle doit en permanence répondre aux besoins et aux attentes des clients actuels.

**69.** Compte tenu de l'objectif de croissance de la Société, nous nous attendions à ce que ses méthodes de marketing soient conformes à son mandat; appuient sa mission, ses objectifs et ses buts; répondent aux besoins du marché; et soient appliqués efficacement. Nous avons examiné les processus d'élaboration, d'exécution et de surveillance

des stratégies de marketing de la Société ainsi que de gestion de ses partenariats et des relations avec les clients. Nous avons également examiné les processus d'établissement et de surveillance du barème tarifaire qui soutient son objectif de croissance. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les méthodes de marketing de la Société appuient ses objectifs et ses buts et répondent aux besoins du marché.

### **Plusieurs processus et méthodes de marketing donnent de bons résultats**

**70.** En 2007, Exportation et Développement Canada, Affaires étrangères et Commerce international Canada et la Société ont signé un protocole d'entente dans lequel les parties ont convenu d'une stratégie pour utiliser leurs connaissances, déterminer des marchés éventuels et acquérir une meilleure compréhension du marché des affaires international. Cette stratégie conjointe favorise les exportateurs canadiens sur les marchés émergents et en développement et aide la Société à remplir son rôle d'intérêt public. Il est prévu que les trois organisations publieront un rapport au printemps 2009 sur les résultats de leur recherche de marchés éventuels. La Société a aussi conçu de bons modèles d'affaires à partir de méthodes antérieures et elle a mis à profit ces expériences pour développer de nouveaux marchés. En outre, la stratégie de communication de la Société transmet les messages clés aux auditoires cibles.

**71. Besoin de communiquer l'information à la grandeur de l'organisation.** Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de stratégie de marketing globale comportant une approche intégrée et coordonnée pour les secteurs d'activités de la Société. Chaque unité opérationnelle mène ses propres activités d'expansion des affaires et possède son système de compilation des données sur les projets futurs. La Société ne diffuse pas à toutes les unités des renseignements sur les clients potentiels (qu'elle a contactés ou non), les profils de clients et d'exportateurs, ou les études de marché. Une information à l'échelle de la Société permettrait de mieux comprendre les clients et les fournisseurs. Les unités opérationnelles ont récemment mis en place un processus d'échange de renseignements sur les clients potentiels communs.

**72.** La Société réclame des frais basés sur la valeur du contrat pour tous ses contrats sauf ceux conclus avec le département américain de la Défense. Depuis le dernier examen spécial, elle a perçu annuellement 8,9 millions de dollars en moyenne en frais liés aux contrats. La Société a établi son barème tarifaire en 2005 et n'a pas, depuis, mis à jour sa politique sur les frais.

**73.** La direction effectue une analyse mensuelle des profits par secteur d'activités qui présente les coûts engagés par rapport aux frais perçus. Lors de notre examen des dossiers de contrats, nous n'avons pas trouvé d'estimation à l'appui des frais facturés, sauf dans le cas des projets exécutés avec d'autres entités fédérales. En détaillant les coûts réels de la main-d'œuvre par projet, la Société pourrait évaluer son barème tarifaire et établir s'il est pertinent et approprié.

**74. Recommandation.** La Corporation commerciale canadienne devrait :

- élaborer une stratégie de marketing détaillée pour l'ensemble de l'organisation;
- tenir à jour de l'information portant sur tous les secteurs d'activités, y compris les études de marché sur les exportateurs canadiens, les enquêtes menées auprès des clients et les données sur les concurrents;
- mettre à jour sa politique sur les frais, examiner régulièrement si son barème tarifaire est pertinent et approprié et faire le suivi des coûts par projet afin d'établir des repères qui pourraient appuyer les estimations de frais pour des projets semblables.

***Réponse de la Société.** La Société accepte la recommandation. Elle est en voie d'élaborer une stratégie détaillée pour l'ensemble de l'organisation. La Société est aussi d'avis qu'il faut conserver l'information sur tous les secteurs d'activités et elle prend des mesures pour appliquer cette méthode. Elle met actuellement à jour sa politique sur les frais afin d'inclure des repères à l'appui des estimations; la politique sera revue périodiquement conformément à l'examen de l'ensemble des politiques. Nous prévoyons que toutes ces mesures seront achevées d'ici juin 2011.*

## **Gestion des ressources humaines**

**75.** La Corporation commerciale canadienne est axée sur le savoir. Sa réussite dépend donc du dynamisme de ses employés et de ses méthodes.

**76.** Nous nous attendions à ce que la Société gère ses ressources humaines de manière à se doter de la capacité en ressources humaines et de l'environnement de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs. Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre par la Société pour recruter et garder des employés qualifiés, établir les compétences requises de l'effectif, offrir une formation appropriée et concevoir un processus de transfert des connaissances.

### **Les méthodes de gestion des ressources humaines actuelles répondent aux besoins de la Société**

77. La Société possède des méthodes pour recruter et garder les employés. Elle mène chaque année, ou au besoin, un sondage auprès des employés afin de cerner et d'évaluer leurs besoins. Elle élabore un plan d'action pour répondre aux préoccupations exprimées lors du sondage et en fait le suivi. La direction a un plan de relève pour les postes clés et a déterminé les compétences requises. La direction a aussi adopté un certain nombre de bonnes pratiques de gestion des connaissances, notamment la documentation des processus opérationnels, la rotation dans les postes clés, les réunions d'équipe fréquentes et l'accès à l'information grâce à l'intranet.

78. La Société offre aux employés des possibilités de formation qui leur permettent de se familiariser avec ses méthodes et ses moyens importants. Elle a donné de la formation portant sur l'approvisionnement, la gestion du risque, les systèmes d'information, les services de passation des contrats et les nouvelles politiques sur la passation des contrats.

79. Nous avons constaté un manque d'uniformité quant à l'application du modèle de compétences, au processus d'échange et de transfert des connaissances, aux activités de conservation du personnel, à la méthode d'évaluation annuelle et au suivi de la participation des employés à la formation. La Société a reconnu qu'elle doit intégrer et documenter les méthodes dans toute l'organisation. Elle a formé une table de discussion afin d'évaluer les différentes méthodes en matière de ressources humaines dans le but d'établir une approche officielle pour l'ensemble de l'organisation. Nous invitons la Société à assurer l'uniformité de ses méthodes de gestion des ressources humaines, ce qui lui permettrait de faire une utilisation optimale de ses ressources.

### **Technologies de l'information**

80. La Société dépend de ses systèmes de technologie de l'information pour ses opérations financières et de gestion quotidiennes. Une défaillance de ses systèmes entraverait sérieusement sa capacité d'atteindre ses objectifs.

81. Nous nous attendions à ce que la planification, le développement, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels, garantissent la continuité des activités et répondent aux besoins d'information en temps opportun. Nous avons examiné les méthodes de gestion de projet que la Société a utilisées pour mettre en œuvre son nouveau système d'information.

Nous avons aussi vérifié si la Société possédait un plan de continuité des activités qui prend en compte le risque de défaillance du système.

#### **La gestion de projet était adéquate pendant la mise en œuvre du système**

**82.** Nous avons constaté que la Société avait conçu et mis en œuvre son système de planification des ressources de l'entreprise en temps voulu et en respectant son budget et qu'elle avait atteint ses objectifs initiaux. Notre examen a permis d'établir que le projet avait été bien géré. Le Comité de vérification du Conseil d'administration, la haute direction et les utilisateurs internes du système ont effectué une surveillance efficace. L'état d'avancement du projet faisait aussi l'objet d'un examen de la qualité indépendant et continu. La conversion au nouveau système a très peu perturbé le traitement quotidien.

**83.** La Société a récemment adopté un plan de continuité des activités et a chargé un coordonnateur du maintien continu et de la mise à l'essai du plan. Ce plan mentionne les activités essentielles de la Société, le temps requis pour la reprise des activités essentielles dans un lieu éloigné et le personnel responsable de la reprise des activités. La Société doit encore mettre en œuvre son plan de continuité des activités, en faire l'essai et déterminer quels sont les renseignements ou les systèmes à rétablir pour soutenir ses activités.

#### **Responsabilité sociale des entreprises**

**84.** La vision de la Société en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE) consiste à « avoir une conduite responsable sur les plans environnemental, social et éthique et conforme aux engagements internationaux du Canada, tout en imposant le respect du mandat d'intérêt public de la Corporation dans la mesure de ses moyens ». Conformément à son plan d'entreprise, la Société examine et traite les questions associées à la responsabilité sociale des entreprises, y compris la reddition de comptes, la transparence et la durabilité de l'environnement. Il s'agit là d'éléments importants de l'approche de la Société en matière de RSE.

**85.** Bien que le gouvernement fédéral n'oblige pas les sociétés d'État à appliquer les principes de RSE, les organisations en font de plus en plus une pratique courante, en particulier celles qui sont actives à l'échelle internationale et qui se concentrent sur les marchés émergents et en développement. Si la Société n'applique pas les principes de RSE, sa réputation, telle que d'autres entités gouvernementales, les concurrents et les clients la perçoivent, pourrait en souffrir.

**86.** Nous nous attendions à ce que la Société ait cerné, atténué, surveillé et communiqué les risques liés à la RSE et à ce qu'elle ait pris

des mesures pour corriger les faiblesses observées. Nous avons examiné le cadre de GRE de la Société et ses processus et politiques connexes afin de vérifier si les principes de RSE y étaient intégrés. Nous avons aussi examiné le processus servant à élaborer et à mettre en œuvre une stratégie de RSE.

### **La mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale des entreprises est peu avancée**

**87.** Depuis notre dernier examen spécial, la Société a élaboré une stratégie de responsabilité sociale des entreprises que la direction a appuyée. La phase de mise en œuvre de la stratégie commence tout juste. La Société a finalisé certaines politiques qui s'adressent aux gestionnaires et au personnel, dont le *Code de déontologie des affaires* et le *Code de conduite*. Elle a mis à jour la politique sur la fraude et a mis en place un processus de dénonciation. Elle procède actuellement à la mise à jour de son cadre d'examen environnemental pour les projets d'immobilisations.

**88.** Nous avons constaté que la Société avait appliqué des pratiques exemplaires pour élaborer sa stratégie de RSE. Elle a consulté son personnel, les représentants syndicaux et certaines parties intéressées externes; elle a effectué une analyse des écarts; elle a tenu des réunions trimestrielles avec les représentants d'Exportation et développement Canada, d'Affaires étrangères et Commerce international Canada et d'autres organismes fédéraux afin d'échanger sur les pratiques de RSE. La Société a communiqué les principes de RSE au personnel et aux parties intéressées à l'occasion de l'assemblée générale et de son assemblée publique annuelle.

**89.** La Société s'est engagée, dans son plan d'entreprise, à respecter les principes de RSE. Elle a commencé à intégrer sa vision et les principes de RSE à ses activités.

**90. Il y a lieu de mettre en œuvre ou à jour les pratiques de responsabilité sociale des entreprises.** La stratégie de RSE de la Société comprend les éléments clés attendus, y compris une vision et des principes directeurs. La direction doit transformer la stratégie en un cadre complet et adapté aux activités de la Société et à son Cadre de gestion du risque d'entreprise en définissant clairement et en documentant :

- les risques de RSE en fonction de ses activités, de ses clients et de ses concurrents, et des conséquences s'ils ne sont pas atténués;

- une structure redditionnelle décrivant les rôles et les responsabilités de l'équipe de RSE et des employés;
- la liste des parties intéressées internes et externes adhérant aux principes de RSE.

**91.** Nous avons observé que la Société n'avait pas encore de méthode de surveillance du rendement en matière de RSE et de communication d'information à ce sujet. Au cours de son processus de planification stratégique, elle a établi que l'adhésion aux principes de RSE constituait un indicateur de rendement, mais elle n'a pas établi de mesures du rendement. La direction doit démontrer qu'elle souscrit aux principes de RSE en définissant clairement des cibles, des mesures, des buts et des indicateurs de rendement, et en les communiquant au personnel et au public.

**92.** À l'heure actuelle, la direction ne démontre pas clairement au public son engagement envers la stratégie de RSE. De meilleures communications avec le public fourniraient l'assurance que les clients et les fournisseurs comprennent les valeurs et les normes d'éthique de la Société et qu'ils savent à quoi s'attendre lorsqu'ils font affaire avec elle. Le rapport annuel et le plan d'entreprise de la Société contiennent de l'information sur la RSE, tout comme son site Web, mais cette information est générale et ne fait pas mention de mesures précises. Une bonne pratique consisterait pour le président à appuyer officiellement la communication aux parties intéressées de l'engagement de la Société en matière de RSE.

**93. Recommandation.** La direction de la Corporation commerciale canadienne devrait adapter la stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) aux activités de la Société, et notamment définir et documenter les risques particuliers en matière de RSE. Elle devrait adopter une méthode de surveillance du rendement et de communication de l'information sur le rendement, et indiquer les cibles et les résultats obtenus. Elle devrait montrer au public qu'elle a pris un engagement en matière de responsabilité sociale des entreprises.

**Réponse de la Société.** *La Société accepte la recommandation. Elle reconnaît qu'une déclaration publique devrait être l'une des prochaines étapes visant à montrer son engagement officiel en matière de RSE, tout comme la communication d'information par rapport aux cibles établies. Elle compte avoir pris les mesures nécessaires d'ici décembre 2009.*

**La mise à jour du cadre d'examen environnemental pour les projets d'immobilisations n'est pas achevée**

94. La Société utilise son cadre d'examen environnemental de 2002 pour évaluer les risques environnementaux des projets d'immobilisations. Ce cadre ne respecte pas la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et ses règlements, notamment le règlement sur les projets d'immobilisations à l'extérieur du Canada. La direction a commencé à revoir son cadre, mais ce processus n'était pas achevé lors de notre examen. Des négociations portant sur de nouveaux projets d'immobilisations sont en cours, ce qui rend la mise à jour du cadre encore plus cruciale.

95. Nous avons constaté que la Société avait adopté une bonne pratique pour l'examen des effets environnementaux des projets proposés et la prise de mesures pertinentes. Des examens environnementaux ont été réalisés dans le cadre de contrats avec des sociétés privées, pour le compte de la Société, celle-ci n'ayant pas d'experts internes pouvant s'en charger.

96. Nous invitons la Société à achever le processus de mise à jour de son cadre d'examen environnemental pour les projets d'immobilisations afin qu'il soit conforme aux exigences législatives.

**Conclusion**

97. Au cours de la période d'examen, les moyens et méthodes de la Société étaient conçus et appliqués de manière à lui donner l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées de manière efficace. Nous avons aussi signalé différentes possibilités d'améliorer les moyens et les méthodes tout au long du présent rapport.

## À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport 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.

### Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général émet une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. 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 permettent-ils 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?

### 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 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, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<b>Gestion des risques et passation des contrats</b>	L'attention accordée au risque est enchâssée dans la culture d'entreprise à tous les niveaux de la Société et appuie la réalisation de son mandat ainsi que de ses buts et objectifs opérationnels. Les risques sont repérés, mesurés, atténués, surveillés et signalés.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<b>Gouvernance, planification stratégique, et mesure du rendement et communication des résultats</b>	<p>Le cadre de gouvernance répond aux attentes des pratiques exemplaires en matière de gérance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.</p> <p>L'orientation stratégique et les buts tiennent compte des priorités du gouvernement, des risques établis et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer les ressources de manière économique et efficiente.</p> <p>Les indicateurs de rendement sont établis pour mesurer la réalisation du mandat et des objectifs législatifs. Les rapports fournissent des renseignements complets, exacts, en temps opportun et équilibrés aux fins de prise de décisions et d'établissement de rapports de reddition de comptes.</p>
<b>Marketing et expansion des affaires</b>	<p>Les pratiques et les plans de marketing cadrent bien avec le mandat de la Société; appuient la mission de la Société, la vision, les objectifs et les buts; répondent aux besoins du marché; sont opérationnalisés efficacement.</p>
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<p>Les ressources humaines sont gérées d'une manière qui fournit à la Société la capacité en matière de ressources humaines et l'environnement de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et objectifs.</p>
<b>Technologies de l'information</b>	<p>La planification, le développement, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels, garantissent la continuité des opérations et répondent aux besoins d'information en temps opportun.</p>
<b>Responsabilité sociale des entreprises</b>	<p>Les risques liés à la responsabilité sociale d'entreprise sont identifiés et atténués, et des mesures correctives sont prises, surveillées et signalées.</p>

### Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 27 février 2009.

### Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Douglas G. Timmins

Directrice principale : Tammy Squires

Directrice responsable : Chantal Berger

Directeur : Greg Boyd

Sophia Khan

Yin-Mei Kwok

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

## Annexe Tableau des recommandations

Voici la liste des recommandations du rapport d'examen spécial. Le numéro précédant la recommandation indique le paragraphe où la recommandation se trouve dans le rapport. Les numéros entre parenthèses indiquent les paragraphes où l'on discute du sujet dans le rapport.

Recommandation	Réponse
<b>Gestion des risques et passation des contrats</b>	
<p><b>36.</b> Au cours du processus de passation des contrats, la direction de la Corporation commerciale canadienne devrait regrouper, clairement relier et présenter tous les risques importants afin d'appuyer la prise de décisions. Elle devrait également consigner les décisions concernant la phase de « repérage et poursuite de débouchés ».</p> <p><b>(30-35)</b></p>	<p>La Société accepte la recommandation. Elle continuera d'examiner et d'améliorer son contrôle diligent au cours du processus de passation des contrats et, d'ici juin 2010, elle documentera avec plus de soin les décisions concernant la phase de « repérage et poursuite de débouchés ».</p>
<p><b>41.</b> La Corporation commerciale canadienne devrait veiller à ce que les principaux éléments de ses risques stratégiques et opérationnels soient examinés attentivement au cours du processus de gestion des contrats.</p> <p><b>(37-40)</b></p>	<p>La Société accepte la recommandation. Elle est déterminée à améliorer son processus de gestion des contrats de façon continue, ce qui signifie notamment qu'elle mettra à jour ses directives et la formation s'adressant à son personnel afin de garantir que les principaux éléments de ses risques stratégiques et opérationnels sont bien pris en compte et documentés lors du processus de gestion des contrats. Nous nous attendons à ce que ces mesures soient prises d'ici juin 2010.</p>
<p><b>47.</b> La Corporation commerciale canadienne devrait mettre en œuvre des procédures pour surveiller et documenter l'efficacité des clauses de responsabilité sociale des entreprises dans ses contrats.</p> <p><b>(42-46)</b></p>	<p>La Société accepte la recommandation. Dans le cadre de son initiative d'amélioration de la gestion des contrats, elle intégrera, d'ici décembre 2009, des exigences additionnelles concernant la surveillance du respect des clauses de RSE prédéfinies qui présentent un risque élevé.</p>
<p><b>50.</b> La Corporation commerciale canadienne devrait adopter un processus d'assurance de la qualité qui garantirait une documentation appropriée étayant les décisions et les interventions et qui servirait à évaluer le respect des normes contractuelles au moment des examens annuels.</p> <p><b>(48-49)</b></p>	<p>La Société accepte la recommandation. Il y a six mois, elle a ajouté un poste de directeur de la gestion de la qualité qui sera chargé de concevoir un ensemble de processus et de méthodes de gestion de la qualité, y compris des processus d'assurance de la qualité pour la gestion des contrats. Nous prévoyons que ces mesures seront prises d'ici juin 2010.</p>

Recommandation	Réponse
<b>Marketing et expansion des affaires</b>	
<p><b>74.</b> La Corporation commerciale canadienne devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• élaborer une stratégie de marketing détaillée pour l'ensemble de l'organisation;</li> <li>• tenir à jour de l'information portant sur tous les secteurs d'activités, y compris les études de marché sur les exportateurs canadiens, les enquêtes menées auprès des clients et les données sur les concurrents;</li> <li>• mettre à jour sa politique sur les frais, examiner régulièrement si son barème tarifaire est pertinent et approprié et faire le suivi des coûts par projet afin d'établir des repères qui pourraient appuyer les estimations de frais pour des projets semblables. <b>(68-73)</b></li> </ul>	<p>La Société accepte la recommandation. Elle est en voie d'élaborer une stratégie détaillée pour l'ensemble de l'organisation. La Société est aussi d'avis qu'il faut conserver l'information sur tous les secteurs d'activités et elle prend des mesures pour appliquer cette méthode. Elle met actuellement à jour sa politique sur les frais afin d'inclure des repères à l'appui des estimations; la politique sera revue périodiquement conformément à l'examen de l'ensemble des politiques. Nous prévoyons que toutes ces mesures seront achevées d'ici juin 2011.</p>
<b>Responsabilité sociale des entreprises</b>	
<p><b>93.</b> La direction de la Corporation commerciale canadienne devrait adapter la stratégie de responsabilité sociale des entreprises (RSE) aux activités de la Société, et notamment définir et documenter les risques particuliers en matière de RSE. Elle devrait adopter une méthode de surveillance du rendement et de communication de l'information sur le rendement, et indiquer les cibles et les résultats obtenus. Elle devrait montrer au public qu'elle a pris un engagement en matière de responsabilité sociale des entreprises. <b>(84-92)</b></p>	<p>La Société accepte la recommandation. Elle reconnaît qu'une déclaration publique devrait être l'une des prochaines étapes visant à montrer son engagement officiel en matière de RSE, tout comme la communication d'information par rapport aux cibles établies. Elle compte avoir pris les mesures nécessaires d'ici décembre 2009.</p>