



# **Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne**

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2019



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada





# **Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne**

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2019

---



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

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

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

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

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

*This document is also available in English.*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2019.

N° de catalogue FA3-150/2019F-PDF  
ISBN 978-0-660-29455-1





Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

Le 19 mars 2019

Au Conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Corporation commerciale canadienne conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 28 mai 2018. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

De plus, nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par la Corporation commerciale canadienne.

Nous serons heureux de répondre à vos questions ou commentaires concernant notre rapport lors de notre rencontre le 27 mars 2019.

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

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

Lissa Lamarche, CPA, CA  
Vérificatrice générale adjointe



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Information générale .....	1
Objet de l'audit .....	2
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>3</b>
Méthodes de gestion organisationnelle .....	3
La Corporation disposait de bonnes méthodes de gouvernance, mais des améliorations s'imposaient .....	3
Gestion du développement des affaires et de la passation de contrats .....	12
La Corporation disposait de bonnes méthodes de développement des affaires, mais ses processus de passation de contrats comportaient des faiblesses .....	13
<b>Conclusion</b>	<b>17</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>18</b>
<b>Tableau des recommandations</b>	<b>22</b>





# Introduction

## Information générale

### Rôle et mandat

1. La Corporation commerciale canadienne est une société d'État fédérale qui aide les exportateurs canadiens à accéder aux marchés d'approvisionnement de gouvernements étrangers et à établir des rapports avec les acheteurs de ces gouvernements. La Corporation fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Diversification du commerce international.

2. À titre d'agence canadienne de passation de contrats internationaux pour le compte du gouvernement du Canada, la Corporation facilite la passation de contrats de gouvernement à gouvernement. La Corporation aide aussi des ministères et organismes du gouvernement du Canada à fournir des biens et des services destinés à appuyer leurs programmes dans d'autres pays. La Corporation demande des frais pour ses services, à l'exception des ventes au département américain de la Défense conformément à l'Accord sur le partage de la production de défense entre le Canada et les États-Unis.

### Environnement commercial et opérationnel de la Société

3. Historiquement, les activités de la Corporation étaient axées sur les secteurs de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité et de l'infrastructure. Au cours des dernières années, la Corporation a réussi à conclure quelques contrats de défense importants qui ont généré suffisamment de recettes pour financer ses activités. Le gouvernement du Canada a éliminé progressivement son crédit parlementaire. Ainsi, le dernier crédit parlementaire, d'une valeur de 3,5 millions de dollars, a été reçu pour l'exercice 2016-2017 (voir la pièce 1). Dans son énoncé des priorités de 2017-2018, le ministre de la Diversification du commerce international a donné à la Corporation la directive de veiller au maintien de sa viabilité budgétaire.

### Pièce 1 Les finances de la Corporation pour les exercices 2014-2015 à 2017-2018 (en millions de dollars)

Description	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Valeur des contrats	2 440,8 \$	2 844,5 \$	2 627,0 \$	2 387,8 \$
Frais facturés	22,8 \$	28,6 \$	25,3 \$	23,1 \$
Perte nette avant crédit parlementaire	(5,9) \$	(0,8) \$	(3,3) \$	(5,3) \$
Crédit parlementaire	14,2 \$	8,9 \$	3,5 \$	0,0 \$

Source : Rapports annuels de la Corporation commerciale canadienne

4. La Société a élaboré une stratégie de diversification en 2017 pour maîtriser le risque de dépendance à quelques contrats importants dans un seul secteur, et pour favoriser sa viabilité budgétaire à long terme. La stratégie a mis l'accent sur des secteurs pouvant accroître la proposition de valeur de la Corporation, c'est-à-dire la valeur que la Corporation fournit aux acheteurs internationaux.

5. Pour appuyer la stratégie, la Corporation a réorganisé ses secteurs d'activité afin d'en cibler cinq : l'aérospatiale, la construction et l'infrastructure, les technologies propres, les technologies de l'information et des communications, ainsi que la défense. Ces secteurs ont été regroupés en deux unités administratives, soit :

- le secteur Affaires commerciales internationales, qui englobe l'aérospatiale, la construction et l'infrastructure, les technologies propres, l'environnement et l'énergie, les technologies de l'information et des communications, ainsi que la sécurité;
- le secteur Défense et sécurité mondiales, qui comprend les ventes au département américain de la Défense et vers d'autres marchés mondiaux.

Les cinq régions prioritaires de la Corporation sont les États-Unis, le Moyen-Orient, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Asie et l'Afrique.

6. La Corporation a son siège à Ottawa et compte environ 135 employés dans différentes disciplines comme les finances, l'approvisionnement, la gestion de projets, le droit et le commerce international.

## Objet de l'audit

7. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Corporation commerciale canadienne que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie, et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

8. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés n'ont pas satisfait aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité.

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

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion du développement des affaires et de la passation des contrats.

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

10. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 18 à 21), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

## Constatations, recommandations et réponses

---

### Message général



11. Dans l'ensemble, nous n'avons constaté aucun défaut grave dans les moyens et les méthodes de la Corporation commerciale canadienne. Nous avons constaté que la Corporation disposait de moyens et de méthodes bien gérés en ce qui concerne la gestion organisationnelle et les activités. Toutefois, nous avons relevé des secteurs où des améliorations pouvaient être apportées. Ces secteurs touchaient l'établissement de processus systématiques au niveau des unités administratives pour la planification des opérations et le recensement des risques. De plus, nous avons constaté que les processus de vérification préalable des transactions ne tenaient pas suffisamment compte des questions liées aux droits de la personne.

## Méthodes de gestion organisationnelle

### La Corporation disposait de bonnes méthodes de gouvernance, mais des améliorations s'imposaient

---

#### Ce que nous avons constaté

12. Nous avons constaté que la Corporation disposait de bonnes méthodes de gouvernance. Toutefois, nous avons constaté qu'elle n'avait pas officiellement documenté ses processus de planification et que toutes les unités administratives n'élaboraient pas les plans opérationnels de la même façon. Nous avons aussi constaté que les unités administratives n'avaient pas recensé ni évalué les risques de façon systématique.

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

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique;
- la gestion du risque d'entreprise.

---

**Contexte**

14. La Corporation est gouvernée par un conseil d'administration formé d'un président et de neuf administrateurs. Le **gouverneur en conseil** nomme le président du Conseil, alors que les neuf administrateurs sont nommés par le ministre de la Diversification du commerce international, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. Le gouverneur en conseil nomme également le président et chef de la direction de la Corporation. Au début de la période visée par l'audit, le mandat de chacun des neuf administrateurs avait pris fin. À la fin de cette période, le Ministre avait nommé six administrateurs, dont trois pour lesquels il s'agissait d'un renouvellement de mandat.

---

**Recommandations**


15. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 21, 22 et 26.

---

**Gouvernance de la Société**

16. **Analyse** — Nous avons constaté que la Corporation disposait de méthodes de gouvernance (voir la pièce 2).






**Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	Les règlements administratifs, le Cadre de gouvernance stratégique et la Politique sur les conflits d'intérêts de la Corporation obligeaient les administrateurs à rester indépendants de la direction.  Les conflits d'intérêts ont été déclarés lors des réunions du Conseil d'administration et dans une déclaration annuelle par écrit.  Le Conseil s'est réuni régulièrement à huis clos sans les membres de la direction.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis			
✔ Satisfait aux critères			
⚠ Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent			
✘ Ne satisfait pas aux critères			





---

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

## Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le Conseil d'administration s'est employé activement à définir l'orientation stratégique de la Corporation.</p> <p>Les objectifs stratégiques de la Corporation concordaient avec son mandat.</p> <p>Le Conseil s'est employé activement à définir les objectifs pour le président et chef de la direction.</p> <p>Les responsabilités liées aux communications avec les parties prenantes ont été définies.</p>	
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	<p>Le Conseil d'administration a déterminé les compétences et l'expertise dont il avait besoin pour être efficace.</p> <p>Le Conseil a périodiquement évalué si ses administrateurs possédaient les compétences et les connaissances appropriées pour s'acquitter de leurs responsabilités.</p> <p>Les membres du Conseil ont eu l'occasion de suivre des séances d'orientation et une formation en continu.</p> <p>Le Conseil a eu accès à des experts externes et y a eu recours, au besoin, pour combler les lacunes dans son profil de compétences et d'expertise.</p> <p>Le Conseil a communiqué avec le ministre de tutelle au sujet de la nomination d'administrateurs, du renouvellement de sa composition et des vacances de poste.</p> <p>La nomination de six administrateurs ayant des mandats échelonnés (y compris trois mandats renouvelés) a favorisé une transition sans heurts entre les administrateurs expérimentés et les nouveaux administrateurs.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			





## Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Corporation.	<p>La structure du Conseil d'administration et de ses comités reflétait la nature et la complexité de l'organisation.</p> <p>Les membres du Conseil ont reçu l'information nécessaire pour examiner les décisions de manière critique et les orienter, et pour prendre des décisions.</p> <p>Le Groupe de la vérification interne de la Corporation a réalisé régulièrement des audits internes. Le directeur de la vérification interne a rencontré régulièrement le Comité de vérification en l'absence des membres de la direction.</p> <p>La Corporation a communiqué annuellement au Conseil les exigences en matière de déclaration conformément à son Code de conduite et de déontologie des affaires.</p> <p>Le Conseil a évalué son propre rendement annuellement et a rendu compte des résultats de manière transparente.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			






## Planification stratégique

17. **Analyse** — La Corporation disposait de bonnes méthodes en ce qui a trait à la mesure du rendement, à la surveillance du rendement ainsi qu'à la communication des résultats. Toutefois, elle présentait certaines faiblesses au chapitre des processus de planification stratégique (voir la pièce 3).

### Pièce 3 Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Corporation a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui étaient en phase avec son mandat.	<p>La Corporation a pris en compte son environnement interne et externe, ainsi que ses forces et ses faiblesses en matière de compétitivité, à des fins de planification stratégique.</p> <p>Le plan d'entreprise de la Corporation concordait avec son mandat légal et les priorités du gouvernement.</p> <p>La Corporation avait utilisé de l'information sur les risques dans ses processus de planification stratégique.</p> <p>Les objectifs de rendement établis pour la direction concordaient avec les objectifs stratégiques de la Corporation.</p> <p>La Corporation a diffusé son plan stratégique dans l'ensemble de l'organisation.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>La Corporation n'a pas officiellement documenté ses processus de planification stratégique et opérationnelle ni ses processus de mesure du rendement.</p> <p>Les unités administratives de la Corporation n'ont pas adopté une approche intégrée de planification opérationnelle.</p> <p>Le Ministre n'a pas approuvé le plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

### Pièce 3 Planification stratégique : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mesure du rendement	La Corporation a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte des objectifs stratégiques.	La Corporation a établi des mesures de rendement, y compris des indicateurs de rendement clés et des cibles, pour évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs stratégiques.	
Surveillance du rendement et rapports sur le rendement	La Corporation a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	<p>La Corporation a confié ses objectifs stratégiques aux unités administratives et les a incorporés dans leurs plans opérationnels, ainsi que les résultats attendus.</p> <p>La Corporation a évalué son rendement par rapport aux cibles fixées pour chaque trimestre, et a communiqué les résultats de ces évaluations à la haute direction et au Conseil d'administration.</p> <p>La Corporation a examiné périodiquement les progrès par rapport aux objectifs stratégiques et a utilisé l'information sur le rendement pour prendre des décisions.</p> <p>La Corporation a communiqué les résultats de ses indicateurs de rendement dans son plan d'entreprise, qui est mis à jour annuellement.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

18. **Faiblesses — Processus de planification stratégique** — Nous avons constaté que la Corporation n'avait pas documenté ses processus de planification stratégique de manière systématique afin d'assurer l'uniformité de la mise en œuvre des processus d'un exercice à l'autre et dans l'ensemble des unités administratives. Nos constatations sont conformes à celles de la fonction d'audit interne de la Corporation. Nous avons également observé que les unités administratives de la Corporation n'établissaient pas leurs plans opérationnels de manière uniforme, et que ces plans ne tenaient pas toujours compte des interdépendances entre les unités administratives.

19. Nous avons aussi constaté que le ministre de la Diversification du commerce international n'avait pas approuvé le plan d'entreprise de 2018-2019 à 2022-2023 de la Corporation. La Corporation avait initialement présenté la version provisoire du plan en janvier 2018, et le Ministre l'avait renvoyée afin qu'elle soit modifiée pour tenir compte de l'annulation d'un contrat important. La Corporation a présenté le plan



de nouveau en août 2018, mais il n'avait pas encore été approuvé à la fin de la période visée par l'audit. La Corporation a communiqué avec le Ministre afin d'essayer d'obtenir son approbation du plan. L'approbation des plans d'entreprise par le gouvernement est un processus administratif sur lequel la Corporation n'a aucune prise.

20. Ces faiblesses sont importantes parce que des processus de planification stratégique non uniformes pourraient ne pas fournir le niveau de détail nécessaire pour soutenir la Corporation dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques. De plus, les plans d'entreprise décrivent l'orientation stratégique et financière de la Corporation pour les cinq années à venir. De nombreuses transactions de la Corporation s'échelonnent sur plusieurs années et doivent faire l'objet d'une planification à long terme. L'absence d'un plan d'entreprise approuvé limite la capacité de la Corporation de donner à ses fournisseurs et aux gouvernements étrangers avec lesquels elle fait affaire l'assurance qu'elle peut mener ses contrats à terme.

21. **Recommandation** — La Corporation commerciale canadienne devrait documenter ses processus de planification stratégique, et établir des liens entre ceux-ci et la planification opérationnelle. La Corporation devrait aussi faire en sorte que ses processus de planification stratégique soient mis en œuvre et intégrés de manière uniforme à l'échelle de l'organisation.







***Réponse de la Corporation** — Recommandation acceptée. La Corporation commerciale canadienne documentera ses processus de planification stratégique et établira de meilleurs liens avec la planification opérationnelle. La Corporation continuera à renforcer ses plans d'activité en multipliant les directives tout en mettant l'accent sur l'intégration et les interdépendances entre les plans respectifs. La Corporation continuera de peaufiner son processus de planification des activités et fera le point régulièrement tout au long de l'année pour assurer la reddition de comptes relativement aux produits livrables établis dans les plans. La documentation du processus stratégique et les améliorations s'y rattachant seront terminées au plus tard le 30 septembre 2019.*

22. **Recommandation** — La Corporation commerciale canadienne devrait continuer de collaborer avec le gouvernement pour faire approuver son plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024.





***Réponse de la Corporation** — Recommandation acceptée. La Corporation commerciale canadienne note que des consultations avec des parties prenantes du gouvernement ont lieu régulièrement et que l'état du plan d'entreprise y est régulièrement discuté. La Corporation poursuivra ses discussions et s'emploiera à faire approuver officiellement le plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024.*

une faiblesse dans le recensement et l'évaluation des risques de la Corporation (voir la pièce 4).

#### Pièce 4 La gestion du risque d'entreprise : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Corporation a recensé et évalué les risques qu'elle doit gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Corporation a élaboré un cadre de gestion du risque d'entreprise et un ensemble de politiques pour l'aider à recenser et à évaluer les risques.</p> <p>La Corporation a recensé et évalué ses principaux risques en fonction des catégories des risques stratégiques, des risques opérationnels et des risques transactionnels.</p> <p>Les évaluations des risques portaient sur l'incidence possible, la gravité et la probabilité que le risque se concrétise.</p> <p>Le cadre de gestion du risque d'entreprise décrivait les responsabilités du Conseil d'administration et de la direction en matière de gestion des risques.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Corporation n'a pas recensé ni évalué de manière uniforme les risques au niveau des unités administratives.</p>	
Atténuation des risques	La Corporation a défini et pris des mesures pour atténuer les risques.	<p>La Corporation a recensé les risques les plus importants qui pesaient sur elle et en a confié la responsabilité à des membres de la direction.</p> <p>Les responsables des risques ont défini des plans pour contrer chacun des risques importants recensés.</p>	
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Corporation a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.	<p>La Corporation a surveillé les activités d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard dans un rapport trimestriel sur les risques, qui a été présenté au Comité de vérification.</p> <p>Le rapport annuel sur la gestion des risques de la Corporation recensait les activités de gestion des risques prévues et réalisées. Le rapport comportait une évaluation des risques en fonction de leur incidence et de leur probabilité.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

#### Pièce 4 La gestion du risque d'entreprise : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Plan de continuité des activités et sécurité des technologies de l'information (TI)	La Corporation avait des systèmes d'information qui étaient disponibles et opérationnels quand cela était nécessaire et qui résistaient aux attaques et se rétablissaient après une défaillance.	La Corporation avait un plan de continuité des opérations et un plan de reprise après sinistre pour les TI. Elle mettait régulièrement les plans à l'essai et élaborait des plans d'action pour gérer les secteurs où des améliorations s'imposaient.  La Corporation a fait une évaluation des vulnérabilités de ses systèmes de TI et pris des mesures pour gérer les vulnérabilités critiques.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

#### 24. **Faiblesse** — *Recensement et évaluation des risques* —

Le processus de recensement et d'évaluation des risques d'entreprise de la Corporation comprenait 14 risques dans trois catégories, soit les risques stratégiques, les risques opérationnels et les risques transactionnels. Nous avons cependant constaté que la Corporation ne disposait d'aucun processus officiel pour recueillir systématiquement des renseignements sur les risques au niveau des unités administratives. C'est donc dire que le processus de recensement et d'évaluation des risques au niveau des unités administratives n'était pas systématique.

25. Cette faiblesse est importante parce que, sans processus officiel de collecte d'information relative aux risques, la Corporation pourrait ne pas recenser, évaluer, atténuer ni surveiller certains risques.

26. **Recommandation** — Le processus de recensement des risques de la Corporation commerciale canadienne devrait comprendre la collecte de renseignements sur les risques au niveau des unités administratives.

**Réponse de la Corporation** — *Recommandation acceptée. La Corporation commerciale canadienne fournira aux unités administratives des directives supplémentaires sur l'identification et l'évaluation des risques dans le cadre de son processus de planification des activités. Le Comité du risque et des occasions d'affaires accordera une importance additionnelle aux plans d'activités dans le cadre de ses travaux. Ces améliorations seront terminées au plus tard le 30 septembre 2019.*

## Gestion du développement des affaires et de la passation de contrats

---

### Contexte

27. Lorsque la Corporation conclut un contrat avec des acheteurs de gouvernements étrangers, elle garantit la livraison des biens ou l'exécution des services d'un exportateur canadien. La Corporation conclut aussi un contrat avec l'exportateur canadien, selon lequel ce dernier est tenu d'exécuter son contrat avec l'acheteur du gouvernement étranger. Ce faisant, la Corporation assume et atténue les risques, qu'ils soient financiers ou politiques, tant pour l'exportateur canadien que pour l'acheteur du gouvernement étranger. Avant de conclure ces contrats, la Corporation évalue les risques de la transaction, ce qui comprend :

- le risque que l'exportateur canadien ne possède pas les capacités techniques, administratives ou financières pour exécuter le contrat;
- le risque que l'acheteur du gouvernement étranger ne conclue pas le contrat ou ne paye pas;
- tout autre risque lié au projet pouvant avoir une incidence sur sa réussite, notamment les risques d'atteinte à la réputation comme ceux liés à la corruption ou à la subornation.

28. Les transactions de la Corporation peuvent comprendre l'exportation de marchandises contrôlées, comme des marchandises ou des technologies militaires ou à double usage. Ces marchandises contrôlées sont régies par la *Loi sur les licences d'exportation et d'importation* et nécessitent une licence d'exportation délivrée par Affaires mondiales Canada avant leur exportation. Une fois le contrat signé, l'exportateur doit soumettre une demande de licence d'exportation à la Direction des contrôles d'exportation d'Affaires mondiales Canada qui examine les faits relatifs à l'exportation afin de vérifier la cohérence avec la politique étrangère et la politique de défense du Canada. En se fondant sur les résultats de l'examen, le ministre des Affaires étrangères décide s'il accorde la licence d'exportation dans les circonstances particulières de la demande. La Corporation n'intervient pas dans cette décision sur l'autorisation de l'exportation d'une marchandise ou d'un service contrôlé, mais elle évalue le risque lié à l'approbation de la licence d'exportation dans le cadre du processus de vérification préalable.

### La Corporation disposait de bonnes méthodes de développement des affaires, mais ses processus de passation de contrats comportaient des faiblesses

---

### Ce que nous avons constaté

29. Nous avons constaté que des améliorations s'imposaient dans les processus de diligence raisonnable de la Corporation concernant la gestion des risques liés aux contrats. En particulier, la Corporation n'avait pas adéquatement pris en considération les risques liés aux droits de la

personne, dans ses processus de passation de contrats. Nous avons également constaté que les systèmes de surveillance des coûts des contrats de la Corporation comportaient des faiblesses.

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

- le développement des affaires et la passation de contrats.

---

#### Recommandations





31. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 35 et 38.

---






#### Développement des affaires et passation de contrats

32. **Analyse** — Nous avons constaté que la Corporation avait de bonnes méthodes de développement des affaires. Toutefois, nous avons constaté des faiblesses relativement au processus de gestion des contrats ainsi qu'au processus de surveillance du rendement et de communication des résultats à cet égard (voir la pièce 5).

**Pièce 5 Développement des affaires et passation de contrats : Principales constatations et évaluation**

<b>Moyens et méthodes</b>	<b>Critères</b>	<b>Principales constatations</b>	<b>Évaluation en fonction des critères établis</b>
Développement des affaires	Les méthodes de développement des affaires ont augmenté l'accès des exportateurs aux marchés étrangers et concordaient avec les objectifs et les buts de la Corporation.	<p>La Corporation a préparé une stratégie de développement des affaires fondée sur la croissance, la diversification et de nouveaux secteurs d'activité (technologies propres, technologies de l'information et des communications, et infrastructure).</p> <p>La Corporation a pris en considération de manière appropriée les besoins en matière de capacité et de ressources pour favoriser l'expansion des affaires.</p> <p>La Corporation a établi des mécanismes pour communiquer la stratégie de développement des affaires aux employés et aux parties prenantes.</p> <p>La Corporation disposait d'un cadre de gestion bien défini pour le développement des affaires. Les exigences du cadre, telles qu'elles ont été conçues, ont fait en sorte que les activités de développement des affaires et leurs résultats concordaient avec le mandat légal de la Corporation et contribuaient à l'atteinte de ses objectifs stratégiques et opérationnels.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 5 Développement des affaires et passation de contrats : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion des contrats	Les méthodes de gestion des contrats ont assuré la prestation de services de passation de contrats efficaces et efficaces qui concordaient avec les objectifs et les buts de la Corporation.	<p>La Corporation disposait d'un ensemble de politiques bien définies sur la gestion des contrats, y compris des politiques sur l'attribution des responsabilités en matière de suivi des projets, d'établissement de rapports et de résolution de problèmes.</p> <p>La Corporation a établi des mécanismes de communication interne et externe pour la livraison des contrats.</p> <p>La Corporation disposait d'un processus de vérification préalable des transactions qui tenait compte des questions d'intégrité commerciale et des risques liés aux capacités techniques, administratives et financières afférents aux transactions proposées.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Au moment de l'audit, la Corporation ne disposait d'aucun processus officiel pour recenser et atténuer les risques liés aux droits de la personne lorsqu'elle faisait des affaires avec des gouvernements étrangers.</p>	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Corporation a surveillé les résultats de ses activités et en a rendu compte.	<p>Le Conseil d'administration et la haute direction ont reçu en temps opportun des rapports sur la mise en œuvre de la stratégie de développement des affaires, le rendement opérationnel de la Corporation et l'état des contrats en vigueur.</p> <p>La Corporation disposait de moyens et de méthodes pour mettre en œuvre, surveiller et réviser les plans de gestion des contrats.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Corporation ne disposait d'aucun système de suivi des frais réels imputés à un contrat qui permettait de comparer ces coûts aux prix estimés.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

33. **Faiblesse — Gestion des contrats** — Nous avons examiné les processus de diligence raisonnable de la Corporation pour évaluer si les risques posés par les contrats potentiels étaient tous recensés, évalués et pris en considération avant l’approbation d’une transaction. Pour les transactions que nous avons examinées, nous avons constaté que la Corporation avait évalué certains éléments de diligence raisonnable relatifs aux fournisseurs, comme l’intégrité de l’entreprise (risque lié à la corruption et à la subornation) et les risques liés aux capacités techniques, administratives et financières du fournisseur pour la transaction proposée. Nous avons cependant constaté que la Corporation ne disposait pas d’un processus officiel pour l’examen des questions de droits de la personne liées aux transactions. Au moment de l’audit, la Corporation mettait en œuvre des processus de diligence raisonnable pour gérer ces questions.

34. Cette faiblesse est importante parce que la Corporation s’est engagée à respecter les normes les plus élevées en matière de déontologie professionnelle lorsqu’elle fait des affaires au Canada et à l’étranger. Conclure des transactions associées à des préoccupations en matière de droits de la personne expose la Corporation à des risques d’atteinte à sa réputation et à des risques transactionnels si des questions liées aux droits de la personne empêchent Affaires mondiales Canada de délivrer une licence d’exportation.

35. **Recommandation** — La Corporation commerciale canadienne devrait établir et mettre en œuvre des processus de diligence raisonnable pour les risques liés aux droits de la personne. Ces processus devraient permettre d’évaluer et d’atténuer les risques de manière adéquate, pendant la préparation d’un contrat et pour toute la durée de celui-ci. La Corporation devrait consulter des partenaires externes, comme Affaires mondiales Canada, dans le cadre de ces processus de diligence raisonnable, s’il y a lieu.

**Réponse de la Corporation** — *Recommandation acceptée. La Corporation commerciale canadienne révise ses processus d’évaluation continue des risques et de vérification préalable des transactions pour s’assurer que les droits de la personne, la transparence et la conduite responsable des affaires en sont des principes directeurs. La révision donnera lieu à des modifications à l’ensemble des politiques de la Corporation afin d’améliorer les politiques et les procédures systématiques qui formeront un cadre renforcé de conduite responsable des affaires, dont la mise en œuvre est prévue d’ici juin 2019. Ce cadre permettra d’évaluer et d’élaborer des stratégies pour atténuer les risques liés aux droits de la personne qui pèsent sur les transactions de la Corporation. Cette dernière a récemment mis sur pied un Comité des droits de la personne pour effectuer des examens de diligence raisonnable relatifs aux questions de droits de la personne. La Corporation continuera de consulter les responsables d’Affaires mondiales Canada dans le cadre de ses évaluations des droits de la personne, et veillera à ce que les risques liés aux droits de la personne soient examinés dès le départ et tout au long de la transaction. Ces améliorations seront terminées au plus tard le 30 novembre 2019.*



36. **Faiblesse — Surveillance du rendement et communication des résultats** — La Corporation ne disposait pas de moyens ni de méthodes pour la surveillance des coûts de projet. Par conséquent, la Corporation n'a pas pu surveiller les coûts réels imputés à un contrat afin de pouvoir comparer ces coûts aux prix estimatifs. Elle ne pouvait pas non plus avoir la certitude que les frais demandés dans le cadre de contrats couvraient tous les coûts connexes.

37. Cette faiblesse est importante parce que ces moyens et méthodes sont nécessaires en vue de déterminer et de confirmer le coût des services fournis par la Corporation, et d'aider cette dernière à atteindre la viabilité budgétaire à long terme. Sans l'information requise sur la surveillance des coûts et des profits des contrats, la Corporation ne peut pas évaluer si les frais qu'elle exige pour chacun des contrats contribuent à sa viabilité budgétaire.

38. **Recommandation** — La Corporation commerciale canadienne devrait élaborer et mettre en œuvre des moyens et des méthodes de surveillance qui fourniront des renseignements sur les frais et les profits des contrats afin d'éclairer les décisions sur l'établissement des prix des contrats et la structure de tarification de la Corporation.

**Réponse de la Corporation** — *Recommandation acceptée. La Corporation commerciale canadienne examinera les options quant aux moyens et aux méthodes de surveillance pouvant renforcer la collecte d'information sur les coûts des contrats afin de mieux éclairer sa prise de décisions sur la structure de tarification. Les options retenues seront mises en œuvre au plus tard le 31 décembre 2019.*

## Conclusion

39. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes de la Corporation commerciale canadienne que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que la Corporation avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

# À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la Corporation commerciale canadienne a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

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

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (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;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

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

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

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

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

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

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

## Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Corporation commerciale canadienne que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Étendue et méthode

Nous avons procédé à l'examen de la Corporation commerciale canadienne. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Corporation de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de notre examen, nous nous sommes entretenus avec les membres du Conseil d'administration ainsi qu'avec la haute direction et d'autres employés de la Corporation afin de mieux comprendre ses moyens et méthodes. Nous avons sélectionné des échantillons d'éléments, comme des transactions, des activités de contrôle des processus, des stratégies d'atténuation des risques, des contrats, des projets et des rapports, et nous les avons soumis à des tests en vue de déterminer si la Corporation avait mis en œuvre des moyens et des méthodes, et si ceux-ci fonctionnaient comme prévu.

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

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

## Sources des critères

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

## Gouvernance de la Société

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État – Lignes directrices*, 2016

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

## **Planification stratégique**

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

## **Gestion du risque d'entreprise**

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

Institut international du développement durable, *Corporate Social Responsibility : An Implementation Guide for Business*, 2007

## **Développement des affaires et passation de contrats**

ISACA, *Cadre de référence COBIT 5, EDM02 (Assurer la livraison des bénéfices)*

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK®)*, 4<sup>e</sup> édition, 2008

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

## **Période visée par l'audit**

L'examen spécial a porté sur la période allant du 17 janvier 2018 au 23 novembre 2018. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit.

## **Date du rapport**

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 23 novembre 2018, à Ottawa, au Canada.

## **Équipe d'audit**

Directrice principale : Lissa Lamarche

Directrice : Laurie Girard

Daniel Spagnolo

# Tableau des recommandations

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

Recommandation	Réponse
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b>	
<p><b>21.</b> La Corporation commerciale canadienne devrait documenter ses processus de planification stratégique, et établir des liens entre ceux-ci et la planification opérationnelle. La Corporation devrait aussi faire en sorte que ses processus de planification stratégique soient mis en œuvre et intégrés de manière uniforme à l'échelle de l'organisation. <b>(17-20)</b></p>	<p><b>Réponse de la Corporation</b> — Recommandation acceptée. La Corporation commerciale canadienne documentera ses processus de planification stratégique et établira de meilleurs liens avec la planification opérationnelle. La Corporation continuera à renforcer ses plans d'activité en multipliant les directives tout en mettant l'accent sur l'intégration et les interdépendances entre les plans respectifs. La Corporation continuera de peaufiner son processus de planification des activités et fera le point régulièrement tout au long de l'année pour assurer la reddition de comptes relativement aux produits livrables établis dans les plans. La documentation du processus stratégique et les améliorations s'y rattachant seront terminées au plus tard le 30 septembre 2019.</p>
<p><b>22.</b> La Corporation commerciale canadienne devrait continuer de collaborer avec le gouvernement pour faire approuver son plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024. <b>(17-20)</b></p>	<p><b>Réponse de la Corporation</b> — Recommandation acceptée. La Corporation commerciale canadienne note que des consultations avec des parties prenantes du gouvernement ont lieu régulièrement et que l'état du plan d'entreprise y est régulièrement discuté. La Corporation poursuivra ses discussions et s'emploiera à faire approuver officiellement le plan d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024.</p>
<p><b>26.</b> Le processus de recensement des risques de la Corporation commerciale canadienne devrait comprendre la collecte de renseignements sur les risques au niveau des unités administratives. <b>(23-25)</b></p>	<p><b>Réponse de la Corporation</b> — Recommandation acceptée. La Corporation commerciale canadienne fournira aux unités administratives des directives supplémentaires sur l'identification et l'évaluation des risques dans le cadre de son processus de planification des activités. Le Comité du risque et des occasions d'affaires accordera une importance additionnelle aux plans d'activités dans le cadre de ses travaux. Ces améliorations seront terminées au plus tard le 30 septembre 2019.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>La gestion du développement des affaires et de la passation de contrats</b></p>	
<p><b>35.</b> La Corporation commerciale canadienne devrait établir et mettre en œuvre des processus de diligence raisonnable pour les risques liés aux droits de la personne. Ces processus devraient permettre d'évaluer et d'atténuer les risques de manière adéquate, pendant la préparation d'un contrat et pour toute la durée de celui-ci. La Corporation devrait consulter des partenaires externes, comme Affaires mondiales Canada, dans le cadre de ces processus de diligence raisonnable, s'il y a lieu. <b>(32-34)</b></p>	<p><b>Réponse de la Corporation</b> — Recommandation acceptée. La Corporation commerciale canadienne révisé ses processus d'évaluation continue des risques et de vérification préalable des transactions pour s'assurer que les droits de la personne, la transparence et la conduite responsable des affaires en sont des principes directeurs. La révision donnera lieu à des modifications à l'ensemble des politiques de la Corporation afin d'améliorer les politiques et les procédures systématiques qui formeront un cadre renforcé de conduite responsable des affaires, dont la mise en œuvre est prévue d'ici juin 2019. Ce cadre permettra d'évaluer et d'élaborer des stratégies pour atténuer les risques liés aux droits de la personne qui pèsent sur les transactions de la Corporation. Cette dernière a récemment mis sur pied un Comité des droits de la personne pour effectuer des examens de diligence raisonnable relatifs aux questions de droits de la personne. La Corporation continuera de consulter les responsables d'Affaires mondiales Canada dans le cadre de ses évaluations des droits de la personne, et veillera à ce que les risques liés aux droits de la personne soient examinés dès le départ et tout au long de la transaction. Ces améliorations seront terminées au plus tard le 30 novembre 2019.</p>
<p><b>38.</b> La Corporation commerciale canadienne devrait élaborer et mettre en œuvre des moyens et des méthodes de surveillance qui fourniront des renseignements sur les frais et les profits des contrats afin d'éclairer les décisions sur l'établissement des prix des contrats et la structure de tarification de la Corporation. <b>(32,36-37)</b></p>	<p><b>Réponse de la Corporation</b> — Recommandation acceptée. La Corporation commerciale canadienne examinera les options quant aux moyens et aux méthodes de surveillance pouvant renforcer la collecte d'information sur les coûts des contrats afin de mieux éclairer sa prise de décisions sur la structure de tarification. Les options retenues seront mises en œuvre au plus tard le 31 décembre 2019.</p>











