

1. Aperçu

Le Cadre de gouvernance stratégique de la Corporation commerciale canadienne (CCC) est un mécanisme de contrôle interne qui énonce le modèle de gouvernance stratégique ainsi que les rôles et les responsabilités des employés à cet égard. Le Cadre englobe l'ensemble de politiques, de directives, de lignes directrices, de procédures, d'outils et de documents d'information qui visent à permettre à la CCC d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que ceux associés à la production de rapports et à la conformité. En outre, il énonce les principes directeurs et établit la structure de responsabilisation des principaux acteurs de l'organisation.

2. Mandat de la CCC

La CCC a pour principal mandat d'intérêt public de contribuer à l'expansion à l'expansion du commerce en aidant les exportateurs canadiens à accéder aux marchés étrangers et les acheteurs étrangers, à se procurer des biens et des services au Canada.

3. Principes stratégiques

- Le Conseil d'administration est responsable de superviser la gestion de la CCC, et ce, dans le but de veiller à la fois aux intérêts de l'organisation et aux intérêts à long terme de l'actionnaire. Pour s'acquitter de cette responsabilité globale de gestion de la gestion des activités de la CCC, les administrateurs doivent faire preuve de jugement lorsqu'ils ont à se pencher sur les domaines généraux suivants qui concernent l'organisation : l'établissement de l'orientation stratégique, la protection des ressources, le suivi du rendement et la présentation de rapports à l'État¹.
- Plus particulièrement, le Conseil d'administration a la responsabilité juridique d'agir avec soin et diligence dans les meilleurs intérêts de la CCC. Le Conseil est censé fournir une orientation stratégique à la direction et surveiller les activités de la Corporation².
- Le président est responsable de la conduite des activités quotidiennes de la CCC.

¹ La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques - Lignes directrices, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, juin 1996

² Règlement administratif n° 1, Corporation commerciale canadienne, conformément aux modifications du 27 mars 2014

4. Application

Le présent cadre stratégique s'applique à toutes les politiques de la CCC.

5. Conformité et surveillance

Tous les employés de la CCC sont tenus de se conformer au contenu de la présente directive/politique, des politiques et des directives connexes ainsi que des sous-procédures propres aux unités qui concernent la conduite de toutes les activités de la Corporation. Il incombe à chaque employé de connaître et de respecter le contenu de la présente politique/directive. De plus, les gestionnaires et les directeurs doivent veiller à ce que :

- tous les employés soient mis au courant des politiques, des directives ou des procédures qui régissent les activités quotidiennes, en particulier lors de l'arrivée d'un nouvel employé ou lorsqu'un employé est muté d'une unité opérationnelle à une autre au sein de la CCC;
- tous les employés soient surveillés en permanence pour ce qui est de l'application de toutes les politiques, directives et procédures pertinentes pendant qu'ils accomplissent leurs tâches quotidiennes;
- les examens périodiques des politiques, des directives et des procédures soient réalisés, tel qu'il est défini dans le « Cadre de gouvernance stratégique », et que toutes les modifications qui en découlent, ou les modifications résultant de leçons apprises soient acheminées au vice-président, Services corporatifs, et chef de la direction financière (VP SC et CDF), aux fins de l'harmonisation de l'ensemble de politiques.

6. Processus en matière de politiques

Le Conseil doit approuver les politiques sur la gouvernance concernant :

- **Les règlements administratifs, les politiques du Conseil d'administration et autres mesures habilitantes** – Ces mécanismes fournissent un ensemble de processus, de coutumes et de lois qui influencent sur la façon dont le Conseil d'administration dirige, conduit, structure, administre ou contrôle la CCC dans le but de s'acquitter de son mandat, tel qu'il est établi par le gouvernement du Canada;
- **Délégation des pouvoirs financiers** – Établit les limites de pouvoir des dirigeants et des employés;

- **Responsabilité sociale des entreprises** – Comprend les normes de conduite et de comportement éthique applicables aux directeurs, aux représentants et aux employés de la CCC;
- **Planification de la relève et rémunération** (comprend les avantages et les régimes d'incitatifs) – S'applique particulièrement au président et à tout autre représentant de la CCC nommé par le Conseil d'administration.

Le président doit approuver toutes les politiques opérationnelles³ de la CCC. Toute politique que le président approuve, qu'elle soit nouvelle ou modifiée, doit être présentée à titre d'information, durant l'année, au comité du Conseil pertinent qui sera tenue après l'approbation du président. L'établissement du comité pertinent aux fins de présentation d'une politique s'effectuera conjointement par le président et le président du Comité conformément au cadre de référence de chaque comité du Conseil d'administration. Nonobstant ce qui précède, il convient de noter que, même si le Conseil d'administration délègue au président les pouvoirs en matière d'élaboration de politiques, il conserve tout de même ses principales responsabilités relatives à la gestion de la CCC, ainsi que les pouvoirs connexes. Le Conseil se réserve les droits à la fois de modifier ou d'annuler, en tout temps, toute politique de la CCC.

Le président, dès qu'il en est mis au courant de tout manquement à une politique qui fait l'objet d'approbation par le Conseil, ou de tout manquement important à une politique qui fait l'objet d'approbation par le président et qui peut avoir des répercussions significatives sur la CCC, doit en informer le Conseil.

7. Structure de l'ensemble de politiques

Afin d'assurer la clarté et l'application uniforme des politiques et des autres exigences opérationnelles, la CCC utilise la structure suivante pour l'ensemble de ses politiques :

Politiques – décrivent les objectifs de contrôle à l'échelle de la direction et les directives visant divers aspects des activités de la CCC, notamment l'approvisionnement, la passation de contrats et la présentation de rapports;

Instructions – décrivent la marche à suivre pour mettre en œuvre les politiques de la CCC à l'échelle de l'organisation afin d'atteindre les objectifs et de respecter les directives d'une politique en particulier (p. ex. instructions sur la gestion d'un contrat);

³ **Politiques opérationnelles** – les politiques opérationnelles permettent d'orienter les activités courantes de l'organisation et de ses employés et permettent à la Corporation de s'acquitter de son mandat.

Lignes directrices – fournissent des renseignements, des conseils ou des explications, souvent sous forme de pratiques exemplaires, ayant pour but d'appuyer la mise en œuvre des politiques;

Procédures propres à une unité opérationnelle – décrivent les exigences particulières à une entité opérationnelle mises en place pour permettre à celle-ci de mieux répondre aux exigences obligatoires prévues par les politiques et les instructions.

8. Organisation - Rôles et responsabilités

Attribution de pouvoirs

Le Comité de la haute direction est responsable d'approuver le contenu final de toutes les politiques de la CCC et de veiller à ce que celles-ci soient respectées. Les employés de la CCC participent à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques. La CCC a établi de niveaux de pouvoir et de responsabilité relatifs à l'approbation, à l'élaboration, au maintien et au respect de ses politiques. Le tableau 1 présente les pouvoirs attribués :

	Approbation	Période minimale d'examen	Conformité
Cadre de gouvernance stratégique	Conseil d'administration	Une fois par année	Obligatoire
Politiques (Gouvernance)	Conseil d'administration	Une fois par année	Obligatoire
Politiques (Opérationnel)	Président*	Une fois tous les deux ans	Obligatoire
Instructions	Vice-président*	Une fois tous les trois ans	Obligatoire
Procédures propres aux unités	Directeur	Une fois tous les trois ans	Obligatoire**
Lignes directrices ou outils	Directeur	Au besoin	Facultatif

Tableau 1

* Le président approuvera toutes les politiques et les instructions qui ne requièrent pas l'approbation du Conseil d'administration, tel qu'il est indiqué à la section 6. En outre, le président peut, à sa discrétion, déléguer aux vice-présidents le pouvoir de délégation des politiques opérationnelles et des instructions.

** Les procédures propres aux unités ne visent que les unités opérationnelles auxquelles elles s'appliquent.

Si la CCC subit un changement organisationnel ou réglementaire majeur, les politiques et les instructions doivent être revues à ce moment-là.

Rôles et responsabilités

Conseil

Le Conseil a la responsabilité « de veiller aux intérêts de sa société d'État et aux intérêts à long terme de l'actionnaire »⁴. En ce sens, la gouvernance constitue une part importante des tâches du Conseil. On trouvera une description complète des fonctions du Conseil dans les règlements administratifs (modifiés de temps à autre) communiqués par le Conseil du Trésor.

Président

Le président est le chef de la direction de la Corporation, et il assure, au nom du Conseil, la direction et la gestion des opérations de l'organisation. Il accomplit toutes les autres tâches qui lui sont confiées par les règlements administratifs ou des résolutions du Conseil⁵. Il assure également la liaison entre le Conseil et le Comité de la haute direction pour ce qui est de l'élaboration de politiques et de stratégies. Le président est également responsable d'approuver les politiques opérationnelles et les instructions. À titre exceptionnel, le président peut envisager d'approuver la modification d'une politique de gouvernance en vue de répondre à des besoins opérationnels, et doit présenter la justification avec la politique ou le cadre à la réunion suivante du comité du Conseil pertinent pour approbation. Constituant la plupart des politiques de la CCC, les politiques opérationnelles orientent les activités courantes de l'organisation et de ses employés et permettent à la Corporation de s'acquitter de son mandat. En outre, le président peut, à sa discrétion déléguer aux vice-présidents le pouvoir d'approuver les politiques et les instructions.

Vice-présidents, Unités opérationnelles/fonctionnelles

Les vice-présidents soutiennent le président et veillent à ce que leurs employés respectent les politiques, les instructions et les procédures propres à l'unité. Ils veillent également à ce que leurs politiques soient tenues à jour et que le personnel reçoive la formation nécessaire leur permettant de bien comprendre et de respecter les politiques de la CCC, les instructions et les procédures propres aux unités.

⁴ La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques - Lignes directrices, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, juin 1996

⁵ Loi sur la Corporation commerciale canadienne

Directeurs, gestionnaires et chefs d'équipe

Les directeurs, les gestionnaires et les chefs d'équipe soutiennent leurs vice-présidents et veillent à ce que leurs employés respectent l'ensemble des politiques, les instructions et les procédures propres aux unités.

Vérificateur interne

La documentation relative à l'ensemble de politiques est assujettie à des examens de la part du vérificateur interne. Ce dernier et le service d'élaboration et d'analyse de politiques travaillent en étroite collaboration pour s'assurer que la documentation relative à l'ensemble de politiques de la Corporation est respectée comme il se doit.

Vérificateur externe

Le Bureau du vérificateur général (BVG) effectue un examen financier annuel, et un examen spécial est réalisé tous les dix ans,. Dans le cadre de ces examens, le BVG peut se pencher sur la mise en œuvre de l'ensemble de politiques de la Corporation.

Employés

Tous les employés sont tenus de connaître et de respecter tous les documents des politiques qui concernent leurs unités et l'ensemble de la Corporation. Ils sont également tenus d'agir sans tarder lorsqu'il s'agit de détecter des problèmes ou de proposer des modifications nécessaires aux documents au fur et à mesure des besoins afin de s'assurer qu'ils reflètent le cadre opérationnel et les pratiques internes en vigueur.

9. Gérance des politiques

La Corporation a créé des modèles normalisés afin d'aider le Comité de la haute direction dans le processus d'élaboration de politiques et d'instructions. Ces modèles doivent être utilisés afin de favoriser une démarche cohérente concernant les ensembles de politiques de la CCC et de simplifier les exigences obligatoires que doivent respecter les employés.

L'élaboration des politiques peut s'effectuer au sein de toute la CCC, toutefois, la gérance globale des politiques relève du vice-président, Services corporatifs, et chef de la direction financière. Les Services corporatifs apporteront un soutien à l'élaboration et à la tenue des documents des politiques pour s'assurer qu'ils demeurent d'actualité.

Pour toute question, veuillez communiquer avec le vice-président, SC et CDF.

Suivi du document

Demande initiale	Version 1.0 – janvier 2009
Approbation : Nom	M. Whittingham
Approbation : Titre	Président
Approbation : Date	Le 1 ^{er} janvier 2009

Suivi des modifications

Date de la version	Résumé des modifications
1.1/26 avril 2011	Nouvelle Section 5 et examen annuel du contenu
1.2/ 21 septembre 2012	Révision dans la terminologie utilisée pour déterminer la périodicité de l'examen des politiques opérationnelles (et d'autres instruments moins stratégiques). On utilise maintenant l'expression « tous les deux ans », afin d'éviter la confusion entre les termes <i>bisannuel</i> et <i>biennal</i>
1.3/26 mars 2014	Examen annuel du contenu
1.4/11 mars 2015	Remplacer 'S et DO' avec 'SC et CDF'
1.5/30 mars 2016	Examen annuel du contenu. Remplacer 'Stratégie et Développement organisationnel' avec 'Services corporatifs et Chef de la direction financière'
1.6/29 mars 2017	Examen annuel du contenu. Modification apportée au pouvoir d'approbation du président (pouvoir d'approbation intérimaire des politiques de gouvernance devant être autorisées par le Conseil)
1.7 / 27 mars 2018	Examen annuel du contenu
1.8 / mars 26, 2019	Modifier la section 8: le tableau 1 de l'approbateur et la période d'examen minimale, ainsi que quelques modifications de forme
Nota : Ajouter des lignes au besoin	