

**CORPORATION COMMERCIALE
CANADIENNE**

RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL

**PRÉSENTÉ AU
CONSEIL D'ADMINISTRATION**

le 21 septembre 2004



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

Le 13 septembre 2004

Au Conseil d'administration de la
Corporation commerciale canadienne

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Corporation commerciale canadienne conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 19 novembre 2003. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou à tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport au cours de votre réunion du 21 septembre 2004.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Corporation pour la collaboration 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.

A handwritten signature in black ink that reads "Douglas Timmins".

Douglas G. Timmins, CA
Vérificateur général adjoint

P. j.

**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA
CORPORATION COMMERCIALE CANADIENNE**

TABLE DES MATIÈRES

Opinion découlant de l'examen spécial	1
Aperçu de la Corporation commerciale canadienne.....	3
Constatations issues de l'examen spécial.....	5
Principales constatations	5
Cadre de gestion des risques et passation de contrats	6
Autres constatations.....	9
Gouvernance, planification et gestion stratégiques.....	10
Examen environnemental et responsabilité sociale	13
Ressources humaines.....	16
Expansion et marketing.....	17
PE avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.....	19
Technologies de l'information.....	20

Annexe – Principaux systèmes et pratiques et critères d'examen

Au Conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne

Opinion découlant de l'examen spécial

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, la Corporation commerciale canadienne (« CCC » ou la « Corporation ») est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, la Corporation est également tenue de se soumettre à un examen spécial de ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen spécial, soit de septembre 2003 à mars 2004, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la Corporation, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 19 novembre 2003. Le plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec la Corporation. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de la gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par la Société et d'autres organisations. Vous trouverez à l'annexe les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ainsi que les critères qui s'y rattachent.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux de la vérification interne des pratiques de gestion des contrats après leur signature. Nous avons de plus examiné des rapports de spécialistes indépendants sur la mise en application de la rémunération des services de la Corporation, les enquêtes sur la satisfaction des clients, les occasions d'affaires et l'évaluation du marché stratégique ainsi que sur l'examen du mandat et de la gestion des systèmes d'information et nous en avons tiré des éléments probants.

7. La Corporation applique un certain nombre de saines pratiques de gestion des risques globale, d'évaluation des risques de contrat et de surveillance de contrat. Ainsi : le Plan d'entreprise cerne les risques de la Corporation; le Conseil d'administration approuve les politiques sur les risques et supervise les rapports trimestriels sur les risques; la Corporation a un guide d'évaluation des risques de contrat et les autorisations sont étayées à l'aide de documents; elle applique les lignes directrices appropriées et suit les procédures d'administration de contrat normalisées pour surveiller les risques de contrat.
8. La Corporation a récemment pris des mesures proactives pour améliorer son cadre de gestion des risques et ses pratiques en matière de passation de contrat. Ces mesures comprennent la création d'un comité du Conseil d'administration chargé de surveiller la détermination des risques liés aux priorités stratégiques de la Corporation et l'élaboration de stratégies d'atténuation des risques appropriées. La Corporation a aussi préparé un guide de gestion des contrats après leur signature en vue d'améliorer l'uniformité et la qualité des pratiques existantes. Le guide comprend des directives détaillées sur la surveillance des contrats selon les risques qu'ils comportent.
9. Mais lors de notre examen, nous avons constaté que le cadre de gestion des risques et les pratiques en matière de passation de contrat présentaient des lacunes. En effet, la Corporation ne s'était pas encore dotée d'un cadre de gestion des risques — un mécanisme pour déterminer systématiquement les risques de l'organisme et établir leur ordre de priorité, et pour affecter des ressources en conséquence. En outre, certains éléments d'une saine pratique de passation de contrat faisaient défaut, à savoir :
 - un processus de gestion de la qualité qui garantit que des documents appropriés étayent les décisions et les actions qui se rattachent aux contrats et qui sert à évaluer le respect des normes lors des examens;
 - un processus pour surveiller l'application des principes décrits dans le guide de gestion des contrats après leur signature;
 - une formation officielle et obligatoire sur la gestion des contrats et un mécanisme officiel permettant de relever les pratiques exemplaires et les leçons tirées et de les mettre en commun.
10. À notre avis, à l'exception de la lacune importante décrite ci-dessus, compte tenu des critères établis pour l'examen spécial, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
11. Les pages suivantes du présent rapport donnent des informations plus détaillées sur la Corporation et sur nos constatations.



Douglas G. Timmins, CA
Vérificateur général adjoint
pour la vérificatrice générale du Canada

Ottawa, Canada
Le 2 mars 2004

Aperçu de la Corporation commerciale canadienne

12. **Contexte et mandat.** La Corporation commerciale canadienne a été créée en 1946 en vertu d'une loi du Parlement, la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Elle rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international et elle est régie par un Conseil d'administration composé de onze membres, dont le président du Conseil et le président de la Corporation.
13. La Corporation a comme mandat de faciliter le développement du commerce entre le Canada et d'autres nations. Elle s'acquitte généralement de ce mandat en agissant comme principal entrepreneur pour le compte des exportateurs canadiens qui effectuent des ventes à l'étranger.
14. Au début de 2002, le Parlement du Canada a confirmé le mandat de la Corporation et adopté trois modifications à la *Loi sur la Corporation commerciale canadienne*. Il s'agissait des premières modifications importantes apportées à la *Loi* depuis la création de la Corporation, en 1946. Les trois modifications permettaient à la Corporation de facturer des honoraires pour ses services, d'emprunter des fonds sur les marchés commerciaux et de séparer les postes de président du Conseil et de président de la Corporation.
15. Comme elle est la propriété exclusive du gouvernement du Canada, la société d'État rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. Elle est assujettie à la loi en vertu de laquelle elle a été créée, mais aussi aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui s'appliquent aux sociétés d'État, à celles de la *Loi sur les langues officielles*, de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*.
16. Les sociétés canadiennes, en effectuant des ventes par l'intermédiaire de la Corporation, ont un accès direct au marché militaire et au marché de l'aérospatiale américains en vertu de l'Accord sur le partage de la production de défense entre le Canada et les États-Unis. En 2002-2003, la valeur totale des commandes obtenues par les sociétés canadiennes en vertu de ce programme s'élevait à environ 600 millions de dollars (environ 60 p. 100 des commandes totales obtenues).
17. La Corporation procure également un accès à une large gamme d'occasions de marchés publics partout dans le monde par le biais de transactions entre gouvernements. Les acheteurs étrangers obtiennent notamment une garantie d'exécution de contrat unique avalisée par le gouvernement du Canada, qui donne plus de crédibilité aux exportateurs canadiens et réduit le risque de contrat pour les acheteurs étrangers. Les acheteurs bénéficient aussi d'un point de contact unique et fiable pour leurs demandes de biens et de services canadiens. Les exportateurs bénéficient de l'aide pour un large éventail de services contractuels, allant de la fourniture de conseils avant la signature du contrat à la gestion de contrat et au soutien après la signature du contrat. Enfin, la Corporation aide les petites et moyennes entreprises à obtenir des fonds de roulement auprès de sources commerciales pour des projets par le truchement de son programme de paiements progressifs (PPP). La Corporation facture des honoraires pour les services autres que ceux qu'elle fournit dans le cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense.

18. En tant que principal entrepreneur, la Corporation fournit à l'acheteur étranger une garantie d'exécution du contrat avalisée par le gouvernement du Canada, selon les conditions prévues. Elle passe un contrat correspondant avec le fournisseur canadien.
19. La Corporation commerciale canadienne fait principalement affaire avec les gouvernements étrangers. Elle conclut aussi des ventes avec les organisations des Nations Unies et des clients du secteur privé. Son principal client est le département américain de la Défense. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada administre en grande partie les contrats américains en vertu d'un protocole d'entente avec la Corporation.
20. En août 2003, le gouvernement, représenté par la Corporation commerciale canadienne, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le ministère de la Défense nationale, était jugé responsable de dommages dans une affaire visant un contrat conclu par la Corporation, en tant que principal entrepreneur en vertu de l'Accord sur le partage de la production de défense. Il s'agissait de l'affaire Amertek. Le gouvernement en a appelé de cette décision.
21. Lorsqu'elle participe à une vente, la Corporation évalue les risques posés par l'acheteur étranger et le fournisseur canadien, aide à préparer la soumission, participe aux négociations de la vente, gère le contrat, garantit l'exécution et prévoit le paiement selon les conditions négociées.
22. En 2002-2003, la Corporation a signé de nouveaux contrats d'exportation et approuvé des modifications d'une valeur de 952 millions de dollars (1,2 milliard de dollars en 2001-2002).
23. Le nouvel énoncé de mission de la Corporation adopté en 2002 est le suivant :
La CCC a pour mission de 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 possible.
24. **Pertinence du mandat public.** La Corporation est un membre à part entière de l'équipe de promotion des exportations du gouvernement et elle donne suite à différentes questions d'intérêt public.
25. La Corporation joue un rôle d'envergure dans le cadre des politiques du gouvernement du Canada en facilitant le commerce, principalement sur les marchés publics d'autres pays. Il en résulte que les exportateurs canadiens sont traités équitablement et ont accès à des marchés protégés ou qui sont sujets à des décisions politiques.
26. Néanmoins, ce sont les États-Unis qui constituent le plus gros marché unique pour la Corporation. Elle contribue ainsi de manière significative à atteindre l'objectif prioritaire du gouvernement du Canada, c'est-à-dire collaborer avec ce pays pour répondre à leurs besoins mutuels en matière de sécurité. En outre, en temps de crise ou de guerre, on peut faire appel à la Corporation (comme ce fut le cas pendant la crise du Golfe persique en 1990-1991) pour jouer un rôle de soutien en mobilisant les sources d'approvisionnement industrielles du Canada, conformément aux obligations contractées par ce dernier envers les États-Unis en vertu de l'Accord sur le partage de la production de défense.

27. Enfin, l'aide aux petites et moyennes entreprises demeure une priorité stratégique du gouvernement du Canada. La Corporation commerciale canadienne contribue directement à s'acquitter de cet engagement du gouvernement en fournissant à ces entreprises une aide et des conseils en matière d'exportation et en facilitant leur accès aux sources commerciales de financement préexpédient.
28. **Objectifs stratégiques.** La Corporation commerciale canadienne a trois objectifs stratégiques :
- diversifier son portefeuille de contrats d'exportation;
 - mettre davantage l'accent sur sa vocation commerciale;
 - mieux se faire connaître et faire davantage valoir ses services auprès des exportateurs et des décideurs gouvernementaux.

Constatations issues de l'examen spécial

29. Nous considérons qu'il y a lacune grave lorsque le défaut de satisfaire à un ou à plusieurs des critères d'examen empêche la Corporation de protéger et de contrôler ses actifs, de gérer ses ressources financières, humaines et matérielles de manière économique et efficiente ou de mener ses opérations efficacement, ou lorsqu'il représente un risque important à cet égard.
- Nous avons examiné huit secteurs principaux (voir la liste à l'annexe). D'autres systèmes clés ont été examinés sommairement et n'ont pas fait l'objet de sondage détaillé. D'après l'information que nous avons recueillie au cours de vérifications antérieures et de notre étude préparatoire, nous avons établi que le besoin d'obtenir les éléments probants requis sur les services financiers et les régimes de rémunération des employés de la Corporation était moindre que prévu.
30. En outre, d'après les travaux de l'étude préparatoire, les entretiens que nous avons menés, l'examen des principaux documents, l'analyse des risques et nos travaux annuels de vérification comptable, nous avons aussi établi qu'il n'était pas nécessaire d'effectuer d'autres travaux pour conclure que les secteurs de la rémunération des services et des systèmes informatiques de gestion financière ne présentaient pas de lacunes importantes.

Principales constatations

31. La présente section expose en détail la lacune importante que nous avons relevée au cours de notre examen spécial. On trouvera d'autres constatations dans la section suivante.

Cadre de gestion des risques et passation de contrats

Stratégies de gestion des risques globales

32. Le rapport annuel et le plan d'entreprise de la CCC présentent les risques externes et internes de la Corporation. Des discussions portant sur ces risques se déroulent annuellement au moment de la planification stratégique. Le Conseil approuve les diverses politiques de gestion des risques et il fait le suivi des risques au moyen d'examen trimestriels des rapports résumant le nombre et la valeur des projets dans diverses catégories de risques, le capital de risque existant, le risque-pays et les dossiers problèmes.
33. Il n'y a, par contre, aucun processus systématique étayé à l'aide de documents servant à recenser les risques associés aux objectifs stratégiques de la CCC, selon leur vraisemblance et leurs répercussions, et à établir une correspondance avec les stratégies de gestion des risques. Une gestion des risques efficace suppose un processus officiel. Or, en l'absence d'un tel processus, la Corporation ne possède pas les données nécessaires pour cerner les secteurs de risque prioritaires et affecter ses ressources en conséquence.
34. La Corporation n'a pas fait d'évaluation des risques officielle, étayée à l'aide de documents, qui établit
- les objectifs stratégiques classés selon leur importance au regard du mandat et de la mission de la Corporation;
 - les processus et les pratiques devant faciliter l'atteinte de chaque objectif stratégique;
 - la vraisemblance des risques par rapport à l'objectif et leurs répercussions s'ils ne sont pas atténués;
 - les mesures d'atténuation ou les initiatives stratégiques prioritaires, selon leur importance par rapport à l'objectif stratégique, la mesure dans laquelle ces mesures et ces initiatives atténuent le risque, le coût de ces mesures ou de ces initiatives, ainsi que le niveau de risque par rapport au niveau de tolérance au risque de la Corporation.
35. Le Conseil d'administration a reconnu qu'il faut adopter un processus pour l'établissement de l'ordre de priorité des initiatives de gestion et l'affectation des ressources. Il a mis sur pied le Comité des initiatives commerciales chargé de surveiller la détermination des risques au regard des priorités stratégiques de la Corporation et l'élaboration de stratégies d'atténuation des risques appropriées. Mais lors de notre examen, le Comité n'avait pas encore entrepris cette tâche.
36. À notre avis, en l'absence de processus officiel étayé à l'aide de documents servant à cerner les risques associés à ses objectifs stratégiques et à établir une concordance avec les stratégies de gestion des risques, la Corporation ne peut pas démontrer qu'elle est capable de gérer ses risques efficacement.

Diligence raisonnable au cours de la passation de contrats

37. L'une des sources d'information primordiales que doit posséder le personnel de la CCC

pour exercer une diligence raisonnable lors de la phase pré-contractuelle est le guide d'évaluation des risques, qui traite de l'évaluation des risques, de la gestion des risques ainsi que des politiques et des procédures de contrôle conçues pour faciliter le travail des agents chargés de la passation des contrats et des agents financiers. Les politiques du guide indiquent les risques éventuels et les stratégies d'atténuation connexes qui devraient être pris en compte par les agents qui analysent les risques, en ce qui concerne la capacité technique du fournisseur, la capacité de gestion, la capacité financière, les risques liés au projet et les risques liés au contrat. Le guide précise les niveaux d'approbation de la direction qui sont requis à mesure que le risque croît.

38. Au cours de nos discussions avec le personnel supérieur qui supervise les agents chargés de la passation des contrats, nous avons observé qu'ils étaient au courant des risques associés aux contrats et des stratégies d'atténuation connexes. Mais lorsque nous avons examiné les dossiers de projet, nous avons trouvé des lacunes dans la mise en application des politiques et des procédures énoncées dans le guide d'évaluation des risques. Les dossiers ne contenaient pas de données historiques claires sur les projets ou sur les activités ou les événements présentant un lien avec des décisions ou des risques importants. Les dossiers contenaient les autorisations requises, mais aucune preuve évidente d'analyses étayant les autorisations. Nous avons constaté que certains contrats étaient assortis de conditions particulières — élément montrant que les risques avaient été cernés et atténués — mais les analyses à l'appui étaient dispersées dans le dossier ou bien inexistantes.
39. De surcroît, la CCC n'a pas mis en place de processus pour examiner régulièrement la qualité des documents qui étayaient ses décisions, ou encore le respect par l'agent des normes de la Corporation en matière de passation de contrat, et pour prendre des mesures correctives, au besoin.
40. En l'absence de documentation claire étayant les autorisations et les autres décisions, la Corporation pourrait être incapable de défendre ses décisions et ses actions au regard de chaque contrat.

Surveillance du risque de contrat

41. **Surveillance des contrats individuels.** La CCC surveille les contrats au moyen de procédures d'administration de contrats normalisées. Ces procédures comprennent la tenue de réunions sur l'examen de l'état d'avancement, la surveillance de la production et de l'exécution par rapport aux jalons et cibles; le maintien des communications avec le client afin de cerner les questions ou les problèmes éventuels; l'examen des allégations sur l'état d'avancement afin d'en vérifier l'exactitude et la vraisemblance dans le cadre du processus de paiement.
42. Le personnel prépare des rapports de gestion mensuels sur les contrats qui posent un problème, les pertes éventuelles estimatives et les mesures de contrôle des dommages et soumet ces rapports au Conseil tous les trimestres avec les rapports sur les contrats qui présentent un risque élevé.
43. Dernièrement, la Corporation a préparé un guide de gestion des contrats après leur signature en réponse à une vérification interne des processus de gestion post-contractuelle réalisée en 2002. Le guide expose une approche globale pour la surveillance des contrats et également des principes, des normes et des lignes

directrices.

44. Le nouveau guide fournit des directives détaillées sur les signes avant-coureurs de problèmes et sur les mesures correctives et l'analyse requises. La Corporation a aussi conçu un plan de formation pour aider le personnel à se familiariser avec les nouvelles exigences et attentes.
45. L'utilisation du guide devrait améliorer l'uniformité et la qualité des pratiques existantes. Mais au moment de notre examen, il était trop tôt pour examiner la conformité aux lignes directrices du guide. Il faut établir un processus pour le suivi de l'application des principes énoncés dans le guide.
46. **Mettre en commun les leçons tirées.** Le renforcement des pratiques dans tout l'organisme constitue une partie importante de la surveillance des risques. La CCC a recours à plusieurs pratiques pour recenser les principales leçons tirées et les faire connaître, notamment
 - des réunions trimestrielles avec le personnel afin de discuter des projets qui ont connu du succès et ceux qui ont posé un problème;
 - des réunions mensuelles avec les gestionnaires et les chefs d'équipe;
 - des études de cas préparées pour la formation continue;
 - des examens rétrospectifs des contrats posant un problème.
47. Et pourtant, il n'y a aucun mécanisme officiel pour saisir et mettre en commun les pratiques exemplaires et les leçons tirées. L'absence d'un tel mécanisme limite la possibilité de prévenir la réapparition de problèmes et de diffuser les pratiques exemplaires.
48. La plupart des agents de la Corporation comptent moins de cinq années d'expérience au sein de l'organisme et pourtant, ils ne reçoivent actuellement aucune formation systématique obligatoire sur la gestion des risques.
49. Le personnel de la CCC est habituellement formé par un mentor, soit un agent ou un gestionnaire supérieur. Une formation ponctuelle est aussi donnée sous différentes formes dont quelques-unes ont été mentionnées précédemment.
50. Une formation officielle est nécessaire sur la façon d'interpréter et d'appliquer les principaux guides d'exploitation de la Corporation (le guide d'évaluation des risques et le guide de gestion des contrats après leur signature) afin de garantir que le personnel est capable de discernement dans l'exécution de son travail. La formation officielle accélérera le processus d'apprentissage et contribuera à garantir que les principes contenus dans les guides sont appliqués uniformément dans tout l'organisme.
51. **Recommandation.** La CCC devrait renforcer son cadre de gestion des risques stratégique en mettant en place un mécanisme officiel pour la détermination systématique des risques et l'établissement de leur ordre de priorité et pour l'affectation des ressources en conséquence.

52. La Corporation applique des directives appropriées pour l'évaluation du risque de contrat; cependant, elle devrait élaborer un processus de gestion de la qualité qui garantit la production de documents adéquats appuyant les décisions et les actions et qui permet d'évaluer la conformité aux normes dans le cadre des examens annuels.
53. La CCC devrait continuer à mettre en application son guide de surveillance des contrats après leur signature et concevoir un processus interne de surveillance du respect des principes qu'il renferme.
54. La CCC devrait offrir une formation officielle obligatoire comprenant des séances sur l'utilisation des principaux guides de surveillance et d'évaluation des risques ainsi que des études de cas sur les pratiques exemplaires. Elle devrait concevoir un mécanisme officiel pour saisir et communiquer les pratiques exemplaires et les leçons tirées.

Réponse de la direction :

La direction souscrit aux recommandations du BVG visant à améliorer l'efficacité du cadre stratégique de gestion du risque de la Corporation et de ses pratiques en matière de passation de marchés.

En ce qui concerne le cadre stratégique de gestion du risque ou le cadre de gestion du risque pour l'ensemble de l'organisation (GREO), la direction reconnaît qu'elle peut améliorer ses procédures de gestion du risque en les formalisant et en les étayant par des documents. Cette question sera abordée dans le cadre de l'examen que mènera le Comité des initiatives commerciales formé récemment.

S'agissant de la diligence raisonnable et de la gestion des risques liés aux contrats, la direction est d'avis que sa gestion des risques sur une base quotidienne et ses procédures de gestion des contrats sont adressés et que les activités en cours (comme la formation approfondie du personnel sur le Guide de gestion des contrats après leur signature, achevé en juin) renforceront ses capacités de gestion de la qualité. Malgré l'important volume de contrats signés par la CCC, peu de contrats posent des problèmes, et les coûts contractuels supplémentaires demeurent faibles année après année, ce qui témoigne de l'efficacité des procédures en place. La Corporation reconnaît cependant que d'autres facteurs peuvent accroître l'efficacité de la gestion.

La direction a préparé des propositions de changements à son plan de vérification à long terme, qu'elle soumettra au conseil d'administration en septembre. Ces changements placent le cadre stratégique de gestion du risque et la passation de marchés en tête des priorités. On prévoit aussi repérer les décalages qui existent entre les pratiques actuelles et les pratiques exemplaires en matière de documentation, afin d'élaborer et de mettre en œuvre des procédures qui permettront d'assurer le respect des normes de gestion du risque et des principes de gestion des contrats après leur signature. Le plan révisé serait mis en œuvre pendant l'exercice 2005-2006.

Autres constatations

55. Nous décrivons ci-dessous d'autres secteurs qui ne satisfaisaient que partiellement aux critères d'examen et qui à notre avis devraient être portés à l'attention du Conseil d'administration. Nous discutons également des secteurs qui satisfaisaient pleinement

aux critères d'examen.

Gouvernance, planification et gestion stratégiques

56. En 2002, la Corporation a vécu d'importants changements avec la séparation des postes de président du Conseil d'administration et de président et l'adoption d'un nouvel objectif d'autonomie dans toutes les affaires non liées à l'Accord sur le partage de la production de défense entre le Canada et les États-Unis. Le Conseil réagit à ces changements en examinant et en renouvelant sa structure de gouvernance. En grande partie par l'intermédiaire du président et du président du Conseil d'administration, le Conseil entretient de bonnes relations avec le Ministre, le cabinet du Ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor, Industrie Canada et Finances Canada. Un mécanisme officiel d'évaluation du Conseil est aussi mis en œuvre.
57. **Orientation stratégique.** L'orientation stratégique de la Corporation commerciale canadienne, telle qu'articulée dans son plan d'entreprise, semble correspondre parfaitement à son mandat et aux priorités commerciales du gouvernement.
58. Les modifications apportées à son mandat ont permis à la Corporation de facturer des honoraires commerciaux pour ses services et d'emprunter sur les marchés commerciaux; son objectif est d'atteindre l'autonomie d'ici 2006-2007 pour les affaires qui n'ont aucun lien avec l'Accord sur le partage de la production de défense. Tous ces changements ont accru considérablement la complexité du processus de planification stratégique.
59. Le Conseil a fait preuve de diligence pour ce qui est de faire des suggestions et de mettre en question les hypothèses utilisées pour le processus de planification d'entreprise, mais il reconnaît qu'il lui faut redoubler d'effort. En janvier 2003, il a mis sur pied le Comité des initiatives commerciales en vue de définir une vision d'entreprise et des paramètres de risque appropriés pour ses activités commerciales. Pour assurer sa participation à l'orientation stratégique de la Corporation, le Conseil doit, dès l'étape de l'élaboration de la stratégie, préparer en étroite collaboration avec la direction une analyse complète de l'environnement interne et externe. Ainsi, ses membres comprendront mieux les besoins du gouvernement et des clients et la capacité de la Corporation de répondre à ces besoins.
60. **Structure du Conseil d'administration et renouvellement.** Le Conseil d'administration établit l'orientation stratégique de la Corporation, supervise ses activités et veille à ce qu'il remplisse son mandat de manière satisfaisante. En 2002, le nombre de ses membres est passé de huit à onze, incluant le président de la Corporation; tous les membres sont nommés par le gouverneur en conseil. Le Conseil compte actuellement trois comités : le Comité de vérification, le Comité de la rémunération et le Comité des initiatives commerciales.
61. Un nouveau président du Conseil a été nommé en novembre 2002 après la modification de la *Loi sur la corporation commerciale canadienne* adoptée plus tôt au cours de cette année. Cette nomination marquait la séparation des postes de président et de président du Conseil d'administration. Le Conseil a depuis effectué des changements afin d'adapter sa nouvelle structure et d'améliorer sa capacité de gouvernance.

62. Le Conseil met actuellement la charte du Comité de vérification à jour. Cette démarche fait suite à l'évaluation de l'efficacité avec laquelle sa structure répondait à ses besoins et à la création subséquente du Comité des initiatives commerciales. Il a élaboré un mandat détaillé pour le poste de président. Nous nous attendons à ce qu'il définisse également des rôles et un mandat clairs pour le Conseil d'administration, les administrateurs et les comités et en particulier pour le Comité de la rémunération. Ce dernier devrait notamment participer aux décisions concernant le recrutement et l'embauche des cadres supérieurs, la planification de la relève et les autres questions stratégiques touchant les ressources humaines.
63. Le Conseil a fait l'inventaire des compétences et de l'expérience que devraient idéalement posséder ses membres. Lorsqu'un poste est vacant au sein du Conseil, le président du Conseil ou le président de la Corporation communique verbalement avec le cabinet du Ministre afin de préciser quelles sont les compétences requises du prochain titulaire. On nous a informés que le cabinet accueille favorablement les propositions des candidats éventuels.
64. Le Conseil doit dresser et tenir à jour une liste des compétences et des expériences actuelles de ses membres et les comparer aux compétences et aux expériences nécessaires pour optimiser la gestion. Cette liste devrait préciser clairement toutes les lacunes. Les administrateurs pourraient s'en servir pour atteindre un consensus sur les compétences essentielles lorsque le Conseil a des postes vacants.
65. Le rendement des membres du Conseil n'est pas évalué officiellement. Le Conseil a demandé à la direction de trouver des outils qui pourraient servir à une évaluation officielle du rendement. Une description plus détaillée du mandat du Conseil et des responsabilités des administrateurs faciliterait l'utilisation des outils d'évaluation, qui seraient plus efficaces lorsqu'il s'agit de déterminer les améliorations nécessaires.
66. **Intendance et gestion des risques.** Le Comité de vérification satisfait à la nouvelle exigence énoncée dans la directive du Conseil du Trésor selon laquelle ses membres doivent être indépendants et posséder de bonnes connaissances en finances et un de ses membres doit avoir une expertise comptable ou une expertise en gestion financière. Le Comité de vérification a doublé la fréquence de ses réunions afin de mieux maîtriser la charge de travail. On est en train de remanier sa charte afin qu'elle s'harmonise avec les pratiques exemplaires décrites dans les documents professionnels actuels et avec les besoins de la Corporation.
67. Après notre examen, le Conseil d'administration a approuvé, à sa réunion de mars 2004, le nouveau mandat du Comité de vérification et il a clarifié les rôles et les responsabilités relativement à la gestion des risques, à l'examen du budget et à la surveillance du rendement.
68. **Surveillance du rendement.** La Corporation possède de bonnes données sur son volume d'affaires, mais elle pourrait améliorer ses mesures d'efficacité et d'efficacités. En particulier, le plan d'entreprise ne signale pas les résultats par rapport à la plupart des mesures d'efficacité considérées comme « secondaires ». La Corporation améliore l'intégration de ses plans opérationnels et de ses fonctions de soutien d'entreprise. Le Conseil nous a informés qu'il indiquera à la direction quelles sont les autres informations sur le rendement dont il a besoin.

69. **Évaluation du rendement du président de l'organisme et planification de la relève.** Le Comité de la rémunération du Conseil évalue actuellement le rendement du président de l'organisme. Un système garantissant que tous les membres du Conseil participent à l'établissement des objectifs de rendement et à l'évaluation du rendement du président de l'organisme par rapport à ces objectifs pourrait renforcer le processus d'évaluation du rendement. Le Conseil doit également avoir une participation plus officielle à la planification de la relève des cadres supérieurs afin de s'assurer que les plans de relève répondent aux nouveaux besoins en matière de ressources humaines de l'organisme.
70. **Relations avec l'actionnaire.** Le président du Conseil et le président de l'organisme ont pris une part active à l'élaboration et au maintien de bonnes communications avec l'actionnaire. Les réunions bimensuelles avec le Ministre et les communications établies avec le cabinet du Ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont permis à la Corporation de recueillir une information utile sur les priorités et l'orientation de l'actionnaire.
71. **Recommandation.** Nous avons constaté que, dans l'ensemble, le cadre de gouvernance de la Corporation correspond aux pratiques exemplaires et répond aux attentes en ce qui concerne l'intendance, les relations avec l'actionnaire et les communications avec le public. Toutefois, le Conseil devrait participer au moment opportun à l'orientation stratégique de la Corporation et aux questions touchant les ressources humaines, comme le recrutement des cadres supérieurs, la rémunération et la planification de la relève. Il devrait aussi mettre en œuvre ses plans pour évaluer officiellement son propre rendement.

Réponse de la direction :

La direction se réjouit que le BVG soit satisfait des progrès et de l'évolution du cadre de gouvernance de la Corporation au cours des dernières années.

La Corporation a entamé des travaux à cet égard en 2004-2005 pour donner suite aux recommandations du BVG. Comme on l'a dit plus tôt, le Comité des initiatives commerciales a été créé expressément pour contribuer à la détermination de l'orientation stratégique de la Corporation.

Pour ce qui est des questions relatives aux ressources humaines mentionnées, il incombe au Comité de la rémunération d'approuver le cadre de rémunération des cadres de direction; au Comité des nominations de gérer le processus de recrutement du président; et au conseil d'administration d'approuver la nomination des cadres de direction de la Corporation.

On a révisé le mandat du Comité de la rémunération, qu'il reste à faire approuver en vue de son entrée en vigueur en 2004-2005. Ce nouveau mandat favorisera une étude plus structurée des questions relatives à la rémunération.

On a élaboré un plan de relève, qui sera présenté au conseil aux fins d'approbation en vue de sa mise en œuvre en 2004-2005.

La Corporation a retenu les services d'un groupe de conseillers externes afin d'élaborer et de mettre en œuvre un processus d'auto-évaluation à l'intention du conseil. On a amorcé la première phase de ce projet, qui sera présenté au conseil lors d'une réunion extraordinaire prévue pour le début septembre. Les résultats de la discussion détermineront la voie à suivre.

Examen environnemental et responsabilité sociale

72. **Étendue de l'examen environnemental de la CCC.** Les organismes fédéraux comme la Corporation doivent veiller à examiner soigneusement les effets des projets sur l'environnement afin de garantir qu'ils n'ont pas d'effets négatifs sur celui-ci.
73. La Corporation utilise la définition de projet de la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, soit « la réalisation d'un ouvrage ou l'exercice d'une activité ». Se fondant sur cette définition, la Corporation a décidé de limiter l'étendue de son examen environnemental aux contrats de projets d'immobilisations. Les autres contrats de la Corporation concernent, pour la plupart, la fourniture de biens et de services dans les secteurs de la défense, de l'aérospatiale, de l'eau, des transports et de l'énergie, et certains d'entre eux pourraient présenter des risques pour l'environnement. Il reste que les risques sont amoindris parce que près de 80 p. 100 de tous ses contrats sont établis avec le gouvernement américain et qu'ils sont donc assujettis à la législation environnementale américaine. Ses autres contrats (20 p. 100) sont des contrats de vente à d'autres pays et à moins qu'ils n'aient trait à des projets d'immobilisations, la Corporation ne les soumet pas à une évaluation environnementale.
74. La Corporation n'a pas de mécanisme pour saisir les risques environnementaux associés aux contrats de fourniture de biens et de services et elle n'a pas non plus effectué une analyse des risques pour déterminer s'il est raisonnable de ne pas les soumettre à une évaluation environnementale. Un projet peut comporter ou non des risques environnementaux significatifs, mais si ce n'est pas un projet d'immobilisations il n'est pas assujetti à une analyse des risques environnementaux quelconque qui justifierait qu'il soit exempté d'un examen environnemental. Les procédures utilisées par la Corporation pour déterminer les risques environnementaux diffèrent de celles qu'utilisent les institutions financières internationales et les organismes de crédit à l'exportation.
75. **Cadre d'examen environnemental.** La Corporation participe parfois à des projets d'exportation complexes comprenant la construction d'infrastructures imposantes qui peuvent avoir un effet mesurable sur les environnements naturel, social et culturel de la population locale. Il est donc primordial de veiller à ce que les pratiques et les projets commerciaux des exportateurs canadiens respectent l'environnement.
76. La Corporation commerciale canadienne utilise un cadre d'examen environnemental (CEE) provisoire depuis 1999 et elle l'applique à tous ses projets d'immobilisations. Le CEE ressemble beaucoup à celui dont se servait un autre organisme de développement des exportations jusqu'en décembre 2001. Mais depuis ce temps cet organisme a remanié son cadre en profondeur.
77. Beaucoup de projets d'immobilisations examinés par la Corporation prévoient un financement de la part d'autres organismes d'exportation. Le CEE de la Corporation exige la consultation de ces autres organismes. On évite ainsi le chevauchement des efforts et des coûts pour les exportateurs canadiens. La coordination des efforts devrait être prise en compte, entre autres, lorsqu'on remaniera le cadre.
78. Le CEE de la Corporation comprend environ 70 p. 100 des éléments d'un cadre

d'examen environnemental adéquat. En revanche, il lui manque des éléments d'intérêt majeur comme une politique et des procédures étayées à l'aide de documents pour la supervision et la surveillance des transactions visant à garantir la conformité aux engagements en matière d'environnement.

79. **Mise en œuvre du cadre d'examen environnemental.** Nous nous sommes demandés si le CEE, tel que conçu, était efficace.
80. Nous avons examiné deux projets d'immobilisations de la période visée par notre vérification : l'établissement d'oncologie de Trinidad et le projet aéroportuaire à Quito, qui comprenait la gestion de l'aéroport existant ainsi que la construction et la gestion d'un nouvel aéroport destiné à le remplacer. Pour ces deux projets d'immobilisations, nous avons constaté que la Corporation utilisait généralement son CEE.
81. L'exportateur est tenu d'effectuer à ses frais une évaluation environnementale et d'en communiquer les résultats à la Corporation avant que celle-ci n'accepte de participer à un projet d'immobilisations. Comme son effectif est assez réduit, la Corporation ne possède pas l'expertise interne nécessaire pour mener l'analyse environnementale des projets proposés. Lorsqu'elle le juge approprié, elle passe un contrat avec l'Agence canadienne d'évaluation environnementale pour l'examen des rapports des impacts environnementaux qu'elle reçoit. Elle passe aussi des contrats avec le secteur privé pour qu'il exécute des examens environnementaux en son nom.
82. Nous avons examiné les documents contractuels relatifs au projet d'aéroport à Quito et constaté qu'ils contenaient des accords environnementaux généraux convenant à un projet de ce genre. Cependant, la Corporation n'a pas établi d'exigences pour la surveillance environnementale, outre les rapports provisoires normaux qui sont requis au cours de la phase de la construction. Des rapports provisoires sur le projet sont soumis périodiquement au Conseil, comme l'exige la politique sur les contrats.
83. Parce que les projets d'immobilisations ne sont pas courants, la Corporation donne peu de directives à son personnel sur l'évaluation environnementale. Elle a tenu des séances d'information initiales sur son CEE et élabore encore actuellement d'autres documents d'orientation. Il importera de préciser comment son CEE s'intègre aux procédures d'évaluation des risques globale de la Corporation.
84. **Faits nouveaux.** La *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* a été modifiée en 2003 pour inclure les sociétés d'État. Ces modifications n'entreront pas en vigueur avant 2006, et la Corporation discute actuellement des possibilités en matière de règlement avec Environnement Canada. Cependant, l'incertitude concernant un prochain règlement ne devrait pas empêcher la Corporation d'améliorer ses pratiques de gestion environnementale, y compris l'adoption d'un cadre d'examen environnemental plus actuel.
85. **Responsabilité sociale.** La Corporation reconnaît qu'il est difficile de promouvoir la responsabilité sociale dans le contexte global des activités commerciales. Elle a pris des mesures pour concevoir une stratégie en matière de responsabilité sociale, mais sa mise en œuvre se situe encore au stade préliminaire.
86. Au printemps 2003, le Conseil a examiné et approuvé un plan à long terme pour l'adoption d'une politique de responsabilité sociale qui intégrera les exigences

économiques, environnementales et sociales à ses activités quotidiennes. Dans le cadre de son mandat, la Corporation, de concert avec les ministères, veille à ce que les initiatives de responsabilité sociale reflètent les valeurs et les engagements du gouvernement du Canada. Le président mentionne dans son message du *Rapport annuel 2002-2003* que la Corporation s'attachera principalement à élaborer un cadre de réglementation en vertu de la nouvelle loi environnementale et à régler les questions ayant trait aux pots-de-vin et à la corruption à l'échelle internationale. Le plan à long terme pour une stratégie de responsabilité sociale précise que la Corporation s'emploiera avec ses clients à mieux faire connaître la *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers* et à élaborer une politique sur les mesures qu'elle devrait prendre lorsque les clients ne respectent pas les principes de la *Loi*. La Corporation a rédigé des exigences contractuelles qui découlent de la *Loi* et a une politique sur les conflits d'intérêt. En revanche, elle n'a toujours pas préparé un code de déontologie des affaires ou un code de déontologie pour ses employés. Elle compense un peu ce manque par des discussions informelles lors des réunions trimestrielles du personnel. Elle n'a pas encore conçu, à l'intention des exportateurs canadiens, un guide qui traite de la corruption.

87. **Recommandation.** La Corporation commerciale canadienne a mis en œuvre avec succès son cadre d'examen environnemental actuel et elle procède à des examens environnementaux satisfaisants de ses projets d'immobilisations. Toutefois, elle devrait élaborer une politique appropriée et des processus d'analyse des risques environnementaux pour l'exportation des biens et des services destinés aux acheteurs étrangers autres que les acheteurs américains. Le cadre d'examen environnemental de la Corporation devrait être mis à jour pour qu'il s'harmonise aux politiques environnementales d'autres grands organismes qui soutiennent l'exportation des biens et des services canadiens.

88. La Corporation devrait élaborer un plan pour la mise en œuvre de sa stratégie de responsabilité sociale. Elle devrait en outre préparer et publier un code de déontologie des affaires et un code de déontologie pour ses gestionnaires et son personnel.

Réponse de la direction :

La direction accepte de continuer à actualiser et à améliorer son cadre d'examen environnemental. La Corporation se tient bien informée des faits nouveaux dans le domaine de l'évaluation environnementale, et la diligence dont elle fait preuve à cet égard bénéficie directement des travaux des grandes institutions internationales, dont les exigences à l'égard des exportateurs participant à des projets à l'étranger (à l'extérieur des États-Unis) sont généralement le reflet des conceptions actuelles de l'industrie. La CCC compte aussi sur les lois des pays étrangers pour fixer des normes adéquates dans les pays en question, tout en veillant, pour sa part, à ce que les exportateurs respectent les lois environnementales reconnues. La CCC s'efforce d'améliorer ses propres politiques et procédures d'analyse des risques pour l'environnement, s'inspirant pour ce faire des normes des principales organisations internationales menant de telles études. On a élaboré et discuté avec la haute direction et le conseil d'un plan de travail sur un cadre environnemental fondé sur la LCEE. On devrait avoir produit les documents voulus et mis en œuvre le cadre d'ici le milieu de 2005 (c.-à-d. pendant l'exercice 2005-2006).

La direction a établi un plan pour la réalisation d'initiatives en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE), qui comprennent un code d'éthique pour les entreprises, un code de

conduite à l'intention de la direction et du personnel et une politique sur la corruption. La CCC entend travailler en étroite collaboration avec le ministère du Commerce international et les autres organisations s'occupant de la RSE afin que ces initiatives correspondent aux valeurs et aux engagements du gouvernement du Canada, tiennent compte de la concurrence mondiale à laquelle font face les exportateurs canadiens et respectent la souveraineté des gouvernements étrangers. Un plan de travail sur la RSE assorti d'un échéancier a été élaboré à la fin mai et approuvé par le conseil en juin. Les travaux ont commencé cet été, et la mise en œuvre est prévue pour l'été 2005 (c.-à-d. pendant l'exercice 2005-2006).

Ressources humaines

89. La Corporation reconnaît que ses ressources humaines constituent l'élément crucial de son avantage concurrentiel. La Direction des ressources humaines a conçu une stratégie cohérente pour les ressources humaines assortie d'un cadre des politiques et de pratiques et elle l'a intégrée à sa planification stratégique globale. La Corporation applique une approche axée sur les compétences pour sélectionner, promouvoir, évaluer et former le personnel. Les plans pour les ressources humaines sont préparés annuellement lors de la séance de planification d'entreprise. On préconise à tous les niveaux de l'organisme une culture centrée sur le client. Des politiques sur les interactions quotidiennes et les communications en milieu de travail ont été établies et communiquées.
90. La Corporation s'est engagée à offrir à son personnel la formation dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités et elle a prévu des ressources à cette fin dans son budget annuel. À mesure qu'elle met en œuvre sa nouvelle stratégie d'entreprise, elle doit voir à ce que son personnel possède les compétences nécessaires pour fournir aux clients de nouveaux types de services et pour gérer les contrats relatifs aux grands projets d'immobilisations, qui comportent des risques différents des risques inhérents aux contrats de biens et de services traditionnels.
91. **Recommandation.** Dans l'ensemble, nous avons constaté que les systèmes et les pratiques de gestion des ressources humaines de la Corporation lui permettent d'avoir suffisamment d'employés ayant les compétences requises pour appliquer son plan d'entreprise de manière satisfaisante. La Corporation devrait veiller à ce que ses activités liées aux ressources humaines produisent les compétences et les capacités devant lui permettre de progresser dans le secteur de la commercialisation. Elle devrait notamment s'assurer que le Conseil collabore à la planification de la relève et à la formation du personnel sur l'utilisation du cadre d'examen environnemental.

Réponse de la direction :

La direction est du même avis. On a élaboré des plans de formation, qui sont maintenant mis en œuvre et comprennent des activités visant à accroître les compétences et les capacités du personnel compte tenu de la vocation commerciale de la Corporation. La direction estime qu'il s'agit là d'un processus continu et demeurera soucieuse de renforcer les capacités des employés afin d'atteindre les objectifs de la Corporation. Le Comité des initiatives commerciales examinera les besoins et fera rapport à cet égard au conseil avant la fin de l'exercice 2004-2005.

Pour ce qui est de la planification de la relève des cadres, des discussions préliminaires ont eu lieu avec le Comité de la rémunération du conseil d'administration. Sur la base de ces discussions, on élaborera un plan d'ici la fin de 2004-2005.

Le 19 janvier 2004, un ancien employé de l'ACEE, spécialiste des études d'impact environnemental, a donné au personnel du secteur des opérations un cours d'une demi-journée au sujet de l'incidence des considérations environnementales sur les projets d'immobilisations. D'autres cours seront donnés d'ici l'achèvement du plan de travail sur le cadre environnemental fondé sur la LCEE qui doit être mis en œuvre d'ici le milieu de 2005 (c.-à-d. pendant l'exercice 2005-2006).

Expansion et marketing

92. Nous avons constaté que le marketing et les plans d'élaboration de nouveaux produits sont conformes à la vision, à la mission, aux objectifs et aux buts de la Corporation et qu'ils les appuient.
93. Les principaux objectifs stratégiques de la Corporation consistent à constituer un portefeuille de contrats d'exportation diversifié, rehausser le profil de l'organisme, mieux faire connaître ses services, adopter une orientation davantage commerciale, et notamment atteindre l'autonomie au regard des activités commerciales qui ne sont pas liées à l'Accord sur le partage de la production de défense (APPD) entre le Canada et les États-Unis. L'autonomie financière représente pour la Corporation la capacité de faire suffisamment de profits pour élargir ses activités commerciales.
94. Pour atteindre ces objectifs, la Corporation doit mener des activités de marketing et d'expansion des affaires. Ses clients se disent très satisfaits de ses services et cette satisfaction va croissant, ce qui signifie que la Corporation répond à leurs besoins actuels. Elle a cerné des marchés qui, croit-elle, offrent des occasions à la hauteur des capacités et des forces des fabricants et des fournisseurs de services canadiens et dont la pénétration ne présente pas d'obstacles importants. Elle exécute des programmes dans les secteurs qu'elle considère être les plus prometteurs de ces marchés.
95. Les objectifs de marketing et d'expansion ne se traduisent pas toujours par des objectifs clairs, exigeants et quantifiés. Par exemple, l'objectif quantifié pour les activités visant à mieux la faire connaître est vague, les cibles des intrants ou des activités permettant d'atteindre l'objectif sont précis, mais leur signification ne saute pas aux yeux. L'importance accordée aux petites et moyennes entreprises est mesurée en fonction du nombre et du pourcentage de clients, mais le type d'activités doit aussi être pris en compte.
96. **Capacité d'atteindre les objectifs d'entreprise.** La Corporation a atteint son objectif d'autonomie en 2002-2003, soit avant la date cible de 2006-2007.
97. Néanmoins, elle a marqué peu de progrès pour ce qui concerne l'atteinte de son objectif de diversification. Son plan d'entreprise ne prévoit qu'une légère amélioration — de 47 p. 100 des activités commerciales non liées à l'APPD en 2001-2002 à 53 p. 100 en 2008-2009 (mesurée selon un pourcentage des commandes totales reçues).
98. Il se peut qu'en se pressant trop d'atteindre le premier objectif, la Corporation ait nuit à sa capacité d'atteindre le second. À court terme, les coûts de ses activités de marketing

ne seront peut-être pas pleinement recouverts au moyen des revenus d'honoraires, car il faut habituellement plusieurs années pour récupérer le montant des coûts initiaux de développement de nouveaux marchés.

99. La Corporation a reconnu ce fait et a commandé un examen indépendant de son barème d'honoraires et des montants. Cet examen est maintenant terminé et il fait l'objet de discussions au sein de la Corporation. Cette question doit être réglée rapidement parce que les enquêtes sur la satisfaction des clients révèlent que les honoraires sont un sujet de préoccupation. À l'instar de la plupart des sociétés d'État, la Corporation commerciale canadienne doit maintenir un équilibre entre ses objectifs commerciaux et ses objectifs d'intérêt public. Elle doit être informée afin de garantir que ses activités de soutien de la politique gouvernementale d'expansion des exportations des petites et moyennes entreprises n'entravent pas sa capacité de financer et de mener à bien des activités viables sur le plan commercial qui la conduiront à l'atteinte de ses autres objectifs. Pour l'instant, elle ne peut obtenir une telle information qu'au prix d'efforts considérables. La Corporation doit améliorer son système d'information afin d'avoir accès rapidement à une information uniforme, de manière à pouvoir comparer les revenus d'honoraires obtenus des petites et moyennes entreprises et ceux obtenus des plus gros clients.

100. **Recommandation.** Notre examen des fonctions de marketing et d'expansion révèle que la Corporation a préparé des plans de marketing efficaces en vue d'appuyer sa stratégie de promotion du commerce extérieur et de mieux faire connaître ses produits et services auprès des diverses parties intéressées, y compris les petites et moyennes entreprises. Nous avons aussi observé que la Corporation est en relation constante avec Affaires étrangères et Commerce international et d'autres entités gouvernementales qui sont engagées dans le commerce extérieur et qu'elle obtient une information actuelle sur les occasions d'exportation. Ses services répondent aux besoins et aux attentes des clients et son système d'établissement des coûts donne une information appropriée pour l'établissement de ses honoraires pour services. Cela dit, la Corporation devrait revoir son barème d'honoraires afin de réaliser des progrès à l'égard de tous ses buts et objectifs importants sur la période de son plan d'entreprise.

Réponse de la direction :

La direction est du même avis. La Corporation a entrepris un examen de ses activités commerciales, qui a compris des consultations approfondies avec ses clients au sujet de sa structure tarifaire. Cet examen a porté sur certains principes, comme la transparence, la responsabilité, la souplesse et l'équité, les bonnes pratiques commerciales, la discipline financière et les orientations stratégiques du gouvernement.

Dans l'ensemble, l'examen a révélé qu'un changement radical ou en profondeur de la politique n'était pas nécessaire. La Corporation a écouté ses clients et apporté à sa politique les changements qui s'imposaient. Diverses propositions de changements ont été soumises aux fins d'approbation à la haute direction en avril, et le conseil d'administration a été informé des changements proposés en juin. Des voies de communication ont été mises en place pour diffuser, à l'interne et à l'externe, les changements apportés à la politique, dont la version révisée est désormais en vigueur.

Protocole d'entente avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

101. La Corporation compte sur Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour exercer une diligence raisonnable et surveiller tous les contrats liés à l'Accord sur le partage de la production de défense entre le Canada et les États-Unis (APPD). Il est donc essentiel que TPSGC applique des processus et des pratiques appropriés pour les contrats de la Corporation. À l'heure actuelle, des mécanismes de contrôle garantissent que les contrats ont été certifiés de manière appropriée (y compris qu'on a exercé une diligence raisonnable) et qu'ils ont fait l'objet d'une surveillance. La Corporation a confiance que les contrats relatifs à l'APPD font l'objet d'une surveillance appropriée, compte tenu du nombre de parties qui participent à la surveillance des contrats de défense, y compris l'organisme américain Defense Contract Management Agency et le ministère de la Défense nationale, qui effectuent l'assurance de la qualité pour ces contrats. Le large éventail d'examens contribue aussi à amoindrir les risques que peuvent présenter ces contrats. De plus, TPSGC effectue chaque année des vérifications et des examens internes de ses dossiers afin de garantir leur conformité aux politiques et aux procédures qui s'appliquent avant et après la signature d'un contrat.

102. Le protocole d'entente signé avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est en voie d'examen. La Corporation doit affiner le PE dans certains secteurs et établir un processus pour surveiller systématiquement sa mise en œuvre. Il doit également confier officiellement à un membre la gestion de la responsabilité globale de cette surveillance. Nous nous attendons à ce que le protocole d'entente contienne les éléments suivants afin que la Corporation ait un niveau de confiance convenable concernant les travaux effectués en son nom par TPSGC :

- rôles et responsabilités clairs;
- normes de service clairement définies pour les travaux prévus dans les contrats de la Corporation;
- détails sur la formation à offrir au personnel de TPSGC;
- tenue obligatoire de réunions trimestrielles des gestionnaires ou du personnel affecté aux projets afin que les problèmes que posent certains contrats soient cernés et réglés rapidement avant qu'ils ne s'aggravent;
- conditions s'appliquant à la surveillance par TPSGC de son rendement et mécanismes d'assurance de la qualité des travaux relatifs à la Corporation, par le truchement de la vérification interne et d'autres moyens, afin de fournir l'assurance que les processus et les pratiques donnent les résultats prévus;
- maintien de l'exigence voulant que TPSGC donne l'accès à la Corporation à tous les dossiers et documents ainsi qu'à toutes les données et autres informations sur les services fournis en vertu du protocole d'entente.

103. **Recommandation.** La Corporation dispose de mécanismes de contrôle visant à garantir que les contrats sont évalués et surveillés comme il se doit. Pourtant, elle doit améliorer sa surveillance afin de garantir le respect des conditions du protocole d'entente avec TPSGC. Elle doit aussi se doter d'un mécanisme de contrôle de la qualité pour que les lacunes soient détectées et éliminées au moment voulu.

Réponse de la direction :

La direction se range à l'avis du BVG et a déjà pris des mesures à cet égard. On a formé un groupe de travail interministériel constitué de représentants de la direction et du personnel de la CCC et de TPSGC. Ce groupe de travail a pour mandat d'élaborer des procédures qui permettraient une surveillance constante de l'application des modalités du protocole d'entente et de trouver des moyens d'évaluer la mesure dans laquelle TPSGC respecte les normes d'exécution lorsqu'il effectue des activités pour le compte de la CCC.

On anticipe que ces travaux pourraient mener à la signature d'un protocole d'entente révisé d'ici la fin de l'exercice 2004-2005.

Technologies de l'information

104. En 2001, la Corporation a entrepris un projet de mise sur pied d'un système informatisé de gestion des ressources d'entreprise. La première phase de ce projet portait sur les systèmes d'information financière. Comme nous l'avons indiqué au paragraphe 30 du présent rapport, nous avons établi à l'issue de notre étude préparatoire, de notre vérification comptable annuelle et d'une analyse des risques que les systèmes d'information financière ne comportent aucun risque substantiel pour l'atteinte des résultats prévus de la Corporation.

105. Au début de 2003, le nouveau directeur des Technologies de l'information a examiné, avec l'aide d'experts, les systèmes d'information de la Corporation. Cet examen avait pour but de concevoir un plan et une stratégie devant assurer que des systèmes et des processus pertinents soient mis en place pour atteindre les objectifs commerciaux de la Corporation. L'examen a révélé qu'il n'y avait pas, à l'échelle de l'organisme, de stratégie concernant la gestion des systèmes d'information, et certaines améliorations ont été recommandées. Par la suite, la Corporation a entrepris de réexaminer en profondeur et d'élargir ses systèmes d'information et leur capacité.

106. **Recommandation.** En général, nous avons obtenu une assurance raisonnable que la Corporation a des systèmes d'information appropriés qui appuient efficacement ses buts et objectifs. En revanche, elle devrait mettre en œuvre dans tout l'organisme une stratégie de mise en correspondance de ses systèmes d'information et de ses objectifs commerciaux.

Réponse de la direction :

La direction est du même avis et a élaboré un plan à cet égard. Les priorités du plan sur les technologies de l'information pour 2004-2005 sont les suivantes : consolider et rationaliser l'infrastructure technique, renforcer les capacités techniques internes, assurer l'alignement avec les priorités commerciales, concevoir et mettre en œuvre des processus de soutien formels et accroître la consultation de tous les utilisateurs du système.

Principaux systèmes et pratiques	Critères d'examen
Gouvernance, planification et gestion stratégiques	<ul style="list-style-type: none"> • La CCC devrait posséder un cadre de gouvernance satisfaisant qui correspond aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance du Conseil d'administration, de relations avec les actionnaires et de communication avec le public en vue de maximiser son efficacité. • La CCC devrait établir des objectifs précis et mesurables conformément au mandat qui lui est conféré par la loi et aux priorités gouvernementales, et effectuer un suivi de son rendement par rapport à ses objectifs et en rendre compte.
Cadre de gestion des risques commerciaux et passation de contrats	<p>La CCC devrait posséder des stratégies globales de gestion des risques qui ont reçu l'aval du Conseil, exercer une diligence raisonnable et avoir un mécanisme de surveillance afin de garantir que :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les principaux risques sont cernés; - des stratégies adéquates sont élaborées; - des mesures préventives clés de gestion des risques sont prises; - les coûts contractuels supplémentaires sont réduits au minimum; - les problèmes sont cernés rapidement; - les actions correctives sont lancées en temps voulu.
Responsabilité sociale et cadre d'examen environnemental	<ul style="list-style-type: none"> • La CCC devrait veiller à ce que ses activités soient conformes aux objectifs internes de responsabilité sociale et à ses obligations en matière de commerce international. • La CCC devrait se doter d'un cadre d'action environnemental lui permettant de gérer efficacement les risques écologiques qui pourraient découler de sa participation à des activités liées à des contrats d'exportation.
Marketing et expansion	<ul style="list-style-type: none"> • La CCC devrait élaborer et mettre en œuvre des plans efficaces qui visent à promouvoir le commerce extérieur et à faire mieux connaître ses produits et ses services auprès des diverses parties intéressées, surtout les PME. • La CCC devrait maintenir des contacts réguliers avec le MAECI et les autres entités gouvernementales engagées dans le commerce extérieur afin d'obtenir une information actuelle sur les occasions d'exportation et de sensibiliser ces entités à ses préoccupations au sujet des questions liées au commerce extérieur. • La CCC devrait offrir des produits et des services qui sont adaptés aux besoins et aux attentes des clients et ce, à un prix adéquat. • La CCC devrait se doter d'un système d'établissement des coûts adéquat pour étayer son barème d'honoraires et assurer la transparence.
Protocole d'entente (PE) avec TPSGC pour les services de passation de contrats	<ul style="list-style-type: none"> • Le protocole d'entente entre la CCC et le Ministère devrait préciser clairement les rôles et responsabilités de chacune des parties. • La CCC devrait surveiller régulièrement le rendement de TPSGC à l'égard des responsabilités qui lui sont conférées par le protocole d'entente.
Ressources humaines	<p>La CCC devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • disposer d'un effectif adéquat, • qui possède les compétences voulues, • et qui est disponible au besoin, <p>afin d'être en mesure de réussir la mise en œuvre de son plan d'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il faut planifier la relève pour les postes de haute direction. • Un encadrement et des orientations adéquates devraient être donnés aux employés pour veiller à ce que la Corporation atteigne ses objectifs.
Technologies de l'information	<p>La CCC devrait disposer de systèmes d'information adéquats qui lui permettent d'atteindre efficacement ses buts et ses objectifs.</p>