

2010



Rapport de la
**vérificatrice générale
du Canada**
à la Chambre des communes

PRINTEMPS

Chapitre 6
Les examens spéciaux des sociétés d'État — 2009



Bureau du vérificateur général du Canada

Le Rapport du printemps 2010 de la vérificatrice générale du Canada comporte un message de la vérificatrice générale, les points saillants des chapitres, ainsi que six chapitres. La table des matières principale du Rapport se trouve à la fin du présent document.

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : 613-952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953
Télécopieur : 613-943-5485
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613-954-8042
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

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

N° de catalogue FA1-2010/1-6F-PDF

ISBN 978-1-100-94181-3

ISSN 0821-8129

Chapitre

6

Les examens spéciaux
des sociétés d'État — 2009

Table des matières

Les examens spéciaux des sociétés d'État	1
Importance des sociétés d'État	1
Rôle du Bureau du vérificateur général	2
Définition et objectif d'un examen spécial	2
Résultats des examens spéciaux de 2009	3
Points saillants des examens spéciaux des sociétés d'État de 2009	6
Banque de développement du Canada	6
Conseil canadien des normes	9
Corporation commerciale canadienne	12
Corporation de développement des investissements du Canada	15
Exportation et développement Canada	18
Marine Atlantique S.C.C.	20
Musée des beaux-arts du Canada	23
Société canadienne d'hypothèques et de logement	26
Société canadienne des postes	29
Société d'expansion du Cap-Breton	33
Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada	36
À propos du chapitre	39



Les examens spéciaux des sociétés d'État — 2009

Les examens spéciaux des sociétés d'État

6.1 Ce chapitre présente les points saillants des rapports d'examen spécial de sociétés d'État qui ont été remis au conseil d'administration de ces sociétés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2009 et qui ont par la suite été rendus publics. Ces rapports ont été transmis tout au long de l'année et les moyens et méthodes visés ont été examinés à des moments différents.

Importance des sociétés d'État

6.2 Les sociétés d'État sont des entités juridiques distinctes dont le nom, le mandat, les pouvoirs et les objectifs sont énoncés soit dans la loi constitutive de la société d'État mère, soit dans les statuts constitutifs en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*.

6.3 Les sociétés d'État jouissent d'une plus grande autonomie que la plupart des autres entités publiques, en partie parce qu'elles poursuivent des objectifs commerciaux en plus de leurs objectifs d'intérêt public. Elles comptent pour une bonne part de l'activité gouvernementale et œuvrent dans de nombreux secteurs de l'économie canadienne, y compris les transports, l'énergie, l'agriculture et les pêches, les services financiers, la culture et les services publics.

6.4 En date du 31 décembre 2009, 46 sociétés d'État mères et 3 filiales étaient tenues de faire rapport à titre de sociétés d'État mères. Ces sociétés d'État employaient plus de 91 000 personnes. Au-delà de 82 % de ces personnes étaient au service de quatre sociétés, soit la Société canadienne des postes, la Société Radio-Canada, Énergie atomique du Canada limitée et VIA Rail Canada Inc. La vaste majorité des sociétés d'État comptaient moins de 3 000 employés.

6.5 Les sociétés d'État gèrent des actifs de plus de 300 milliards de dollars. Elles financent leurs activités de diverses façons. Certaines sociétés doivent, en vertu de leur loi habilitante, être financièrement autonomes et ne peuvent donc pas recevoir de crédits parlementaires. D'autres sont financées surtout par des crédits parlementaires. D'autres encore bénéficient d'un financement fédéral, mais produisent aussi des revenus. Au cours de l'exercice 2008-2009, 25 sociétés ont touché un peu plus de 5,9 milliards de dollars en crédits. Cinq d'entre elles ont

reçu 80 % des crédits octroyés, à savoir la Société canadienne d'hypothèques et de logement, la Société Radio-Canada, Énergie atomique du Canada limitée, l'Administration canadienne de la sûreté du transport aérien et VIA Rail Canada Inc. De nouvelles sociétés d'État sont créées périodiquement, mais aucune n'a vu le jour en 2009.

6.6 Chaque société d'État a un conseil d'administration ou un organe directeur similaire qui surveille sa gestion et demande à la direction de rendre compte des résultats obtenus. Le conseil d'administration d'une société d'État mère doit, quant à lui, rendre compte au Parlement des activités de la société par l'entremise du ministre de tutelle.

Rôle du Bureau du vérificateur général

6.7 Aux termes de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la vérificatrice générale est chargée d'effectuer, seule ou en collaboration avec un cabinet de vérification du secteur privé, des vérifications annuelles des états financiers des sociétés d'État ainsi que des examens spéciaux périodiques de ces sociétés, à moins qu'elle ne renonce à exécuter ce mandat.

Définition et objectif d'un examen spécial

6.8 L'examen spécial constitue un mécanisme redditionnel important pour les sociétés d'État. Il a comme objectif de fournir une opinion indépendante, à savoir s'il existe une assurance raisonnable que la société d'État en question dispose de moyens et de méthodes qui permettent de garantir que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficace;
- ses activités sont menées de manière efficace.

Lacune importante — Une faiblesse majeure dans les principaux moyens et méthodes d'une société d'État, qui pourrait empêcher celle-ci d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement.

6.9 Nous qualifions de **lacune importante** toute faiblesse majeure à l'égard des principaux moyens et méthodes d'une société qui pourrait empêcher cette dernière d'atteindre ses objectifs. Lorsque nous planifions un examen spécial, nous effectuons des analyses des risques afin de déterminer les moyens et les méthodes que nous estimons essentiels pour procurer cette assurance à la société. Nous établissons aussi des critères que nous utilisons pour examiner les moyens et les méthodes de la société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Nous les choisissons de concert avec la société.

6.10 L'opinion que nous formulons dans le rapport d'examen spécial peut prendre trois formes. Dans certains cas, l'examineur peut conclure qu'il existe une assurance raisonnable que les moyens et les

méthodes mis en place par la société pour atteindre les objectifs énoncés ci-dessus ne comportent aucune lacune importante. Dans d'autres cas, il peut arriver à la conclusion que les moyens et méthodes comportent une ou plusieurs lacunes importantes. Enfin, dans de rares cas, l'examineur peut aussi conclure que les moyens et les méthodes utilisés par la société ne fournissent pas une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs.

6.11 La *Loi sur la gestion des finances publiques* prévoit que les sociétés d'État doivent faire l'objet d'un examen spécial au moins une fois tous les dix ans. Par ailleurs, des examens spéciaux peuvent être réalisés plus fréquemment si le gouverneur en conseil (le Cabinet agissant à titre juridique), le ministre compétent, le conseil d'administration de la société ou encore la vérificatrice générale en fait la demande.

6.12 Dans le cadre du mécanisme redditionnel instauré pour les sociétés d'État, les rapports d'examen spécial sont présentés au conseil d'administration des sociétés d'État ou à un organe directeur similaire. De plus, la vérificatrice générale peut, après avoir consulté le conseil d'administration ou un organe directeur similaire, porter à l'attention du ministre compétent l'information contenue dans le rapport d'examen spécial. Elle peut également communiquer cette information au Parlement, après avoir consulté le ministre compétent et le conseil d'administration, en l'incluant dans le rapport annuel de la société.

6.13 La *Loi sur la gestion des finances publiques* oblige le conseil d'administration à soumettre tous les rapports d'examen spécial au ministre compétent et au président du Conseil du Trésor dans les 30 jours suivant leur réception. La Loi oblige également les conseils d'administration à publier les rapports dans les 60 jours suivant leur réception.

Résultats des examens spéciaux de 2009

6.14 Des rapports d'examen spécial pour les onze sociétés d'État suivantes ont été produits entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2009 et ont, par la suite, été rendus publics :

- Banque de développement du Canada
- Conseil canadien des normes
- Corporation commerciale canadienne
- Corporation de développement des investissements du Canada
- Exportation et développement Canada
- Marine Atlantique S.C.C.

- Musée des beaux-arts du Canada
- Société canadienne d'hypothèques et de logement
- Société canadienne des postes
- Société d'expansion du Cap-Breton
- Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada

6.15 Huit de ces onze rapports ne signalaient aucune lacune importante. Trois faisaient état d'une ou de plusieurs lacunes importantes :

- Une lacune importante, constatée dans les moyens et méthodes de la Société canadienne des postes, concernait le risque stratégique créé par le manque de fonds pour l'initiative de transformation postale.
- Les systèmes et les méthodes de gestion des ressources humaines de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada comportaient une lacune importante.
- Les moyens et les méthodes utilisés par Marine Atlantique S.C.C. comportaient deux lacunes importantes : la première concernait des questions stratégiques qui n'avaient pas été réglées et la seconde, les moyens et les méthodes qui servent à la planification des activités et à la gestion des immobilisations. Compte tenu des lacunes importantes relevées, nous avons conclu que Marine Atlantique n'avait pas l'assurance raisonnable, requise en vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficace, et que ses activités étaient menées de manière efficace.

Nous avons décidé de porter à l'attention des ministres compétents les résultats de l'examen de ces trois sociétés.

6.16 En plus de signaler des lacunes importantes, nos rapports d'examen spécial permettent de souligner les moyens et les méthodes qui contribuent à la réussite des sociétés d'État et de communiquer aux conseils d'administration de l'information et des recommandations sur les possibilités d'amélioration. Nos recommandations pour les onze sociétés d'État examinées étaient surtout axées sur la gouvernance, la planification stratégique, la gestion des risques, la mesure du rendement et les rapports sur le rendement. Étant donné le faible nombre de rapports d'examen spécial produits au cours de cette période, il est difficile de dégager des tendances globales.

6.17 Il faut noter que les rapports ont été transmis au conseil d'administration respectif des sociétés à des dates différentes tout au long de l'année et que les moyens et les méthodes des sociétés ont également été examinés à des moments différents. Aucune des questions soulevées dans ces rapports n'a fait l'objet d'un suivi.

6.18 Les points saillants des onze rapports d'examen spécial, qui ne constituent qu'une partie des rapports, sont reproduits dans la section qui suit. La version complète des rapports d'examen spécial se trouve sur le site Web de chacune des sociétés d'État examinées.

Points saillants des examens spéciaux des sociétés d'État de 2009

Banque de développement du Canada — Points saillants

Cet examen a été exécuté conjointement avec le cabinet Raymond Chabot Grant Thornton (S.E.N.C.R.L.). Nous avons remis le rapport complet au conseil d'administration le 9 avril 2009. Nos travaux ont porté sur la période allant de janvier à septembre 2008. On peut consulter le rapport complet à l'adresse www.bdc.ca ou communiquer avec la société pour se le procurer.

Objet La Banque de développement du Canada (la BDC ou la Société) favorise l'esprit d'entreprise au Canada en offrant aux petites et moyennes entreprises (PME) des services financiers et de consultation. Elle fournit directement du financement aux PME canadiennes selon des normes commerciales, à des taux proportionnés au risque qu'elle prend.

La BDC est une société d'État fédérale financièrement autonome, qui appartient entièrement au gouvernement du Canada. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie. Un conseil d'administration, composé du président du Conseil, du président et chef de la direction et de tout au plus 13 autres membres, guide les activités de la Société.

En date du 31 mars 2008, la BDC entretenait des relations d'affaires avec plus de 27 000 PME. Elle employait plus de 1 700 personnes et proposait ses services grâce à 94 succursales dans tout le Canada. À cette même date, la valeur nette des prêts en cours s'élevait à 9,5 milliards de dollars. La BDC possède des placements de capital de risque dans 154 entreprises canadiennes.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la BDC afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Notre examen a porté sur la période s'étalant de janvier à septembre 2008.

Pertinence La BDC est la seule institution financière qui se consacre exclusivement au développement des PME canadiennes. Dans le cadre de ses activités, elle appuie les PME à toutes les étapes de leur croissance — du démarrage à l'expansion — et au cours de tous les

cycles économiques. BDC Consultation propose des services de consultation abordables qui autrement ne seraient accessibles qu'aux grandes entreprises.

Contrairement aux banques du secteur privé, la BDC ne poursuit pas uniquement des objectifs commerciaux, elle doit aussi s'acquitter d'un mandat d'intérêt public : favoriser l'entrepreneuriat canadien, en accordant une attention particulière aux PME. Dans la mesure où les banques commerciales ont resserré les conditions de crédit à la suite de la crise financière internationale de 2008, la BDC pourrait faire face à une augmentation de demandes de la part de plusieurs entrepreneurs canadiens.

Constatations

Nous n'avons relevé aucune lacune importante dans les moyens et méthodes de la BDC pendant la période visée par l'examen. Ses moyens et méthodes dans de nombreux secteurs ont contribué à son succès :

- La Société possède des moyens et méthodes efficaces en matière de gouvernance, de planification stratégique, de gestion des ressources humaines et de financement. Ainsi, ses stratégies tiennent compte des priorités du gouvernement et sont fondées sur une analyse de l'économie, de l'évolution dans le secteur des PME canadiennes, des tendances dans le financement des PME et dans les capitaux propres, ainsi que des contraintes financières et opérationnelles. Les processus de planification de la main-d'œuvre et de planification de la relève sont efficaces — au cours des trois dernières années le processus de planification de la relève a permis de repérer avec succès des candidats susceptibles d'être promus dans des postes qui devaient devenir vacants. La BDC a correctement coordonné et communiqué les grandes initiatives et les changements majeurs apportés à ses processus administratifs visant les activités de financement.

Nous avons relevé certains secteurs à l'égard desquels la BDC aurait intérêt à améliorer ses méthodes :

- Comme nous l'avions signalé dans le rapport d'examen spécial de 2004, la BDC a besoin d'indicateurs de rendement plus complets afin d'évaluer l'efficacité de sa stratégie de consultation. Les deux indicateurs clés qu'elle utilise — le taux de satisfaction et le taux de fidélisation des clients — ne fournissent pas suffisamment d'information sur l'incidence des services de consultation sur les PME à long terme.

- La BDC a amélioré la planification stratégique visant les technologies de l'information (TI) depuis le dernier examen spécial. Cependant, elle n'a pas encore défini d'indicateurs de rendement pour la plupart de ses objectifs stratégiques visant les TI. Sans cette information, il est difficile de déterminer la façon dont les progrès dans la réalisation de ces objectifs peuvent être évalués et si des mesures correctives peuvent être prises, au besoin. De plus, la BDC devrait disposer d'une politique générale de sécurité des TI pour assurer la protection de ses actifs. Elle a aussi besoin de veiller à ce que les analyses de cas de tous les projets approuvés renferment des analyses coûts-avantages et que le nouveau comité de régie surveille la progression en continu des projets de TI.

Réaction de la Société. La BDC accepte toutes les recommandations.

Conseil canadien des normes — Points saillants

*Le rapport a été remis au conseil d'administration le 3 juin 2009.
Nos travaux ont porté sur la période allant de juillet à décembre 2008.
On peut consulter le rapport complet à l'adresse www.scc.ca ou
communiquer avec la société pour se le procurer.*

Objet Le Conseil canadien des normes (CCN ou la Société) est une société d'État qui a pour mandat d'encourager une normalisation volontaire efficiente et efficace, dans le but, entre autres, de faire progresser l'économie nationale, de faciliter le commerce, d'aider et de protéger les consommateurs et d'améliorer la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs et du public. Le CCN relève du Parlement par l'entremise du ministre de l'Industrie.

S'appuyant sur des guides et des normes reconnus partout dans le monde, le CCN accrédite les organismes d'élaboration de normes au Canada et approuve également les Normes nationales du Canada. Il accrédite également les organismes qui évaluent si un produit, un service ou un système est conforme à une norme en particulier. De plus, il représente les intérêts du Canada auprès d'organismes de normalisation régionaux et internationaux, et il fournit un vaste éventail de renseignements et de recherches sur les normes et les règlements techniques.

Le CCN a un effectif d'environ 90 employés et peut compter sur plus de 4 000 membres bénévoles. Il est administré par un conseil d'administration (le Conseil) de 15 membres et, pour 2007-2008, son budget de fonctionnement était d'environ 14,5 millions de dollars, dont près de la moitié est financée au moyen de crédits annuels du Parlement.

Nous avons examiné si les principaux moyens et méthodes du Conseil canadien des normes (CCN) lui donnent 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 activités sont menées efficacement. La période visée par l'examen était de juillet 2008 à décembre 2008.

Pertinence L'adoption de normes contribue à la protection de la santé, de la sécurité et de l'environnement, facilite l'innovation et favorise un marché ordonné et efficient. L'utilisation de normes communes favorise la compétitivité des entreprises canadiennes au pays et à l'étranger, car les produits et les services normalisés fournis par le

Canada sont alors compatibles avec ce qui est offert ailleurs dans le monde. En outre, l'information sur les normes peut inciter les consommateurs et les entreprises à prendre des décisions éclairées.

Constatations

Nous n'avons relevé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes du Conseil canadien des normes au cours de la période visée par l'examen. Nous avons observé de bons moyens et des méthodes exemplaires et nous avons relevé des secteurs qui pourraient être améliorés.

- Dans l'ensemble, le CCN a de bonnes pratiques de gouvernance. Le conseil d'administration (le Conseil) a établi un profil des compétences nécessaires pour ses membres et ceux-ci reçoivent l'information dont ils ont besoin pour jouer leur rôle. Toutefois, il serait utile que son propre rendement soit évalué plus régulièrement. De plus, le président du Conseil agit à titre de directeur général du CCN, ce poste étant vacant depuis avril 2008. Le fait que le mandat du président se termine en 2009 et l'absence de directeur général à temps plein accroissent le risque de perte de l'expertise et de la mémoire institutionnelle, de même que le risque inhérent à la clarté des liens de responsabilisation et de leadership.
- Depuis notre examen spécial de 2004, le CCN a amélioré sa planification stratégique et y a intégré la gestion des risques d'entreprise.
- Depuis notre examen spécial de 2004, le CCN a amélioré le processus d'accréditation des organismes d'élaboration de normes. Cependant, il doit améliorer celui des organismes d'évaluation de la conformité. Même si, en règle générale, les résultats des évaluations sont satisfaisants, les documents des programmes d'accréditation du CCN mentionnent certains cas où des normes internationales ont été révoquées, et ses accords avec des organismes partenaires sont périmés. En outre, le CCN doit améliorer le respect des échéances dans le cas des réévaluations effectuées par ses organismes partenaires. Il doit voir à ce que chaque programme d'accréditation fasse l'objet d'une vérification interne, comme l'exigent les normes internationales, et à ce que des mesures soient prises en temps voulu pour régler tout problème décelé dans le cadre des vérifications internes.

- Même si, dans l'ensemble, ses activités nationales et internationales sont bien gérées, le CCN pourrait faire mieux au chapitre de la surveillance du rendement des participants canadiens actifs au sein des comités techniques internationaux.
- En général, le CCN gère bien ses ressources humaines et les technologies de l'information, mais il devrait terminer et mettre en œuvre son plan de relève.

Réaction de la Société. La Société accepte toutes les recommandations.

Corporation commerciale canadienne — Points saillants

*Le rapport a été remis au conseil d'administration le 23 juin 2009.
Nos travaux ont porté sur la période allant d'octobre 2008 à février 2009.
On peut consulter le rapport complet à l'adresse www.ccc.ca ou
communiquer avec la société pour se le procurer.*

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

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

Nous avons examiné si, au cours de la période d'examen (octobre 2008 à février 2009), les moyens et les méthodes de la Corporation commerciale canadienne fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

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

Les marchés de la défense représentent de 70 % à 80 % de ses activités, mais la Société accorde la priorité à l'expansion des affaires dans les marchés émergents et en développement qui présentent un attrait grandissant pour les exportateurs canadiens. En tant que société d'État fédérale, elle est en mesure d'atténuer certains des risques que comportent les activités commerciales dans ces marchés, notamment les risques liés à la faible protection financière, au contexte politique et aux règlements complexes.

Constatations

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

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

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

Réaction de la Société. La Corporation commerciale canadienne accepte toutes les recommandations et est déterminée à y donner suite en temps utile.

Corporation de développement des investissements du Canada — Points saillants

Cet examen a été exécuté conjointement avec le cabinet KPMG s.r.l. Nous avons remis le rapport complet au conseil d'administration le 12 février 2009. Nos travaux ont porté sur la période allant de septembre à octobre 2008. On peut consulter le rapport complet à l'adresse www.cdicci.ca ou communiquer avec la société pour se le procurer.

Objet La Corporation de développement des investissements du Canada (CDIC) est une société d'État qui fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre des Finances. Elle a été créée en 1982 pour gérer les avoirs commerciaux du gouvernement. En 1995, on lui a ordonné de se dessaisir de ses actifs et de se préparer à sa liquidation éventuelle. Toutefois, en 2007, le Ministre l'a informée qu'elle devait dorénavant continuer à gérer ses actifs dans une perspective commerciale tout en demeurant prête à un dessaisissement le moment venu.

Notre examen comprenait les activités de la CDIC et de deux filiales : Canada Eldor Inc. (CEI); et la Société de gestion Canada Hibernia (SGCH).

CEI gère les obligations qui résultent de la vente, en 1988, de ses actifs à Cameco Corporation. Cela signifie qu'elle doit assumer les obligations financières établies dans son accord avec Cameco au sujet de la gestion et de l'évacuation des déchets accumulés, de la restauration des lieux et de l'administration des prestations aux retraités. CEI doit aussi gérer, à mesure qu'elles surviennent, les poursuites judiciaires qui ont un lien avec ses activités antérieures. La SGCH a comme unique objectif de gérer la participation de 8,5 p. 100 que détient le gouvernement fédéral dans le Projet de développement Hibernia.

La CDIC a son siège à Toronto et compte sept employés, y compris ceux de ses filiales. Ses revenus proviennent des ventes de pétrole brut et des intérêts créditeurs. Ils totalisaient 309 millions de dollars au 31 décembre 2007. Les charges d'exploitation totales de la Société se chiffraient à 66 millions de dollars.

Nous avons examiné si la CDIC et ses filiales ont adopté des moyens et des méthodes pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement. Nos travaux d'examen détaillés ont porté sur la société mère et ses

filiales. Ils étaient axés sur la gouvernance d'entreprise, la planification stratégique, la gestion des risques et les activités. Notre examen a été effectué durant la période de septembre à octobre 2008.

Pertinence

La CDIC, par l'intermédiaire de sa filiale, la SGCH, gère un investissement. Celui-ci génère des flux de trésorerie qui proviennent de dividendes versés au gouvernement fédéral. Au 31 décembre 2007, la valeur comptable nette de la SGCH était de 208 millions de dollars.

La CDIC, par l'intermédiaire de sa filiale CEI, a la responsabilité de rembourser les coûts liés au nettoyage des sites de déchets contaminés. Ces sites préoccupent la population canadienne en raison de leurs effets néfastes possibles sur la santé.

Constatations

Les moyens et les méthodes que nous avons examinés à la CDIC et à ses filiales ne présentaient aucune lacune importante. Nous avons remarqué que ces trois entités suivent des méthodes satisfaisantes, mais que certains aspects pourraient être améliorés :

- La Société est administrée par un conseil d'administration composé de professionnels expérimentés qui s'acquittent avec diligence de leurs responsabilités de surveillance. Le Conseil indique quels sont ses besoins pour assumer sa responsabilité de gérance et surveille la reddition de comptes de la Société. Il jouit d'un accès adéquat aux ressources et de l'indépendance nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités efficacement. Il possède l'information et les connaissances suffisantes pour interpréter le mandat de la Société, donner une orientation stratégique à la direction et assumer ses responsabilités de surveillance. De plus, il participe suffisamment à la planification stratégique de la Société, notamment en questionnant la direction et en la soumettant à un examen critique.
- Le Conseil comprend les principaux risques auxquels la Société est confrontée. Il a élaboré des stratégies pour les atténuer. En revanche, la Société n'a pas de méthode officielle de gestion des risques pour déterminer et surveiller systématiquement les risques et les communiquer au Conseil. Il convient aussi de noter que même si le sommaire du plan d'entreprise et le rapport annuel sont déposés au Parlement, ils ne sont rendus publics que sur demande. Étant donné que la CDIC est une société d'État, elle devrait veiller à ce que cette information soit facilement accessible au public.
- La direction de la SGCH participe activement à la surveillance des comités de l'exploitant de la plate-forme Hibernia. La Société possède des moyens et des méthodes qu'elle applique à ses activités liées à la coentreprise ainsi qu'à la vente et au transport du pétrole.

Pour atténuer les risques, la SGCH a adopté une stratégie qui consiste à confier à un sous-traitant l'expédition et le stockage du pétrole. Comme le transfert de la propriété du pétrole s'effectue lorsqu'il est chargé dans le pétrolier à partir de la plate-forme, elle vend le pétrole directement au marché afin d'accroître ses revenus et de réduire les risques que comporte le transport.

- CEI a des moyens et des méthodes pour assumer adéquatement ses obligations financières liées à l'élimination des déchets contaminés, à la restauration des lieux et aux prestations aux retraités. Des processus ont été adoptés pour surveiller les activités connexes et les réclamations de Cameco. À cet égard, CEI fait appel à des experts tels que des avocats, des actuaires et des vérificateurs pour obtenir l'assurance que Cameco remplit les conditions de son accord avec CEI.

Réaction de la CDIC. La CDIC accepte toutes les recommandations.

Exportation et développement Canada — Points saillants

Le rapport a été remis au conseil d'administration le 17 juin 2009. Nos travaux ont porté sur la période allant de mars 2008 à novembre 2008. On peut consulter le rapport complet à l'adresse www.edc.ca ou communiquer avec la société pour se le procurer.

Objet Exportation et développement Canada (la Société ou EDC) est l'organisme de crédit à l'exportation du Canada. La Société appuie une grande diversité d'exportateurs partout au pays. Elle est autonome financièrement et produit suffisamment de revenus pour protéger ses actifs, gérer son exposition au risque de crédit et au risque du marché et conserver suffisamment de capitaux pour répondre aux demandes à venir. Selon son rapport annuel, en 2008, la Société a servi 8 312 clients. Elle a aussi facilité des exportations d'une valeur totale de 85,8 milliards de dollars et des investissements dans 184 marchés.

Exportation et développement Canada fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. En 2008, elle possédait des actifs qui se chiffraient à environ 35,2 milliards de dollars et employait environ l'équivalent de 1 063 personnes à temps plein.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société en vue de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement.

Pertinence Exportation et développement Canada a pour mission de soutenir et de développer le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international. Il est primordial que les entreprises canadiennes de toutes les tailles aient accès aux services de financement et de gestion des risques dont elles ont besoin pour être concurrentielles sur ce marché.

Constatations Les moyens et les méthodes de la Société que nous avons examinés ne présentaient aucune lacune importante. Ils ont été mis en œuvre et appliqués, pendant la période visée par notre examen, de manière à fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement. Nous signalons, ci-dessous, certaines pratiques exemplaires ainsi que certains secteurs qui sont susceptibles d'être améliorés.

- La Société dispose des éléments essentiels à un cadre de gouvernance efficace. Elle s'est dotée d'un processus de

planification stratégique générale qui lui permet d'orienter avec clarté ses activités. De plus, elle tient compte des renseignements pertinents qui émanent de diverses sources, notamment du Conseil d'administration.

- Exportation et développement Canada possède un cadre de gestion des risques financiers et de gestion du capital qui vise les risques de crédit, les risques du marché et l'adéquation du capital. Elle a également défini un Cadre de référence pour la gestion des risques d'entreprise qui décrit les principes sous-jacents, les rôles et les responsabilités en la matière ainsi que des méthodes de gestion des risques. La Société doit attribuer les responsabilités liées à la surveillance et à la gestion de ses principaux risques. Elle doit aussi surveiller les risques prioritaires et faire rapport à cet égard, de manière plus officielle et systématique.
- En ce qui concerne la gestion de la technologie de l'information (TI), la Société n'a pas encore approuvé officiellement un cadre de gestion des projets. De plus, le cadre de gouvernance de la sécurité en matière de TI n'est pas complet. Nous encourageons la direction à mettre ses plans en œuvre pour régler ces problèmes.

La Société a répondu au présent rapport. La Société accepte toutes les recommandations.

Marine Atlantique S.C.C. — Points saillants

Le rapport a été remis au conseil d'administration le 14 septembre 2009. Nos travaux ont porté sur la période allant d'octobre 2008 à mars 2009. On peut consulter le rapport complet à l'adresse www.marine-atlantic.ca ou communiquer avec la société pour se le procurer.

Objet Marine Atlantique S.C.C. (Marine Atlantique) est une société d'État chargée d'assurer des services de traversier entre la Nouvelle-Écosse et l'île de Terre-Neuve. La Société exploite deux liaisons — une qui est maintenue à longueur d'année entre Port aux Basques et North Sydney et une liaison saisonnière entre Argentia et North Sydney. Pour assurer ces services, Marine Atlantique exploite quatre grands transbordeurs de passagers et de voitures. Au cours de l'exercice 2007-2008, les charges d'exploitation de la Société avoisinaient 160 millions de dollars, dont 73 millions ont été financés par les clients et 77 millions par les crédits fédéraux. La Société emploie l'équivalent de 950 personnes à temps plein, mais le nombre d'employés passe à environ 1 250 pendant l'été.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de Marine Atlantique afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons axé notre examen sur la gouvernance de la Société, la planification stratégique et opérationnelle, la sécurité et la sûreté, la gestion des ressources humaines, les activités d'exploitation et la gestion des immobilisations. Notre examen a porté sur la période d'octobre 2008 à mars 2009.

Pertinence Marine Atlantique offre un axe de transport vital vers Terre-Neuve-et-Labrador. Le seul autre moyen pratique d'atteindre l'île de Terre-Neuve est par la voie des airs. Les clients commerciaux de la Société transportent environ la moitié des biens qui entrent dans la province, notamment 90 % environ des produits périssables. Le gouvernement du Canada est tenu d'assurer un service de traversier à longueur d'année entre North Sydney et Port aux Basques, aux termes des Conditions de l'union de Terre-Neuve au Canada.

Constatations Notre examen a permis de déceler deux lacunes importantes dans les moyens et les méthodes de Marine Atlantique : la première concerne des questions stratégiques qui n'ont pas été réglées et la seconde, les moyens et les méthodes opérationnels qui servent à la planification des activités et à la gestion des immobilisations :

- **Questions stratégiques.** Marine Atlantique risque de ne pas être en mesure d'assurer les services dont elle a la charge en raison de questions stratégiques qui nécessiteront l'appui du gouvernement pour être réglées. Il s'agit notamment du vieillissement de sa flotte de traversiers et de ses installations à terre, des difficultés liées à la préservation de moyens suffisants pour répondre à la demande, de l'incapacité de la Société à respecter l'objectif de recouvrement des coûts établi par le gouvernement et de la nécessité d'accroître ses capacités de gestion. Marine Atlantique doit convenir avec le gouvernement d'un plan d'action, qui prévoira notamment un financement à long terme, en vue de relever ces défis.
- **Planification des activités et gestion des immobilisations.** Marine Atlantique ne dispose pas d'un cadre de planification de ses activités ni d'indicateurs de rendement qui permettraient de garantir la mise en œuvre de son orientation stratégique et de ses plans d'entreprise. Elle a dépassé ses budgets d'exploitation approuvés en 2006 et pour les exercices 2007-2008 et 2008-2009, et n'a pas respecté des engagements pris dans ses plans d'entreprise. De plus, la Société n'a pas donné suite à plusieurs des observations formulées lors de notre examen spécial de 2004. Les méthodes de gestion des immobilisations de Marine Atlantique ne garantissent pas la fiabilité de ses activités, ni que ses actifs sont gérés de la manière la plus économique qui soit tout au long de leur durée de vie utile. Les traversiers ont donc subi des pannes qui ont nui à la fiabilité du service et les installations à terre sont en piètre état.

À notre avis, compte tenu de l'importance des lacunes indiquées ci-dessus et des critères établis pour l'examen, Marine Atlantique n'a pas l'assurance raisonnable requise en vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées de manière efficace.

À l'égard d'autres secteurs, nous avons remarqué que, même s'il n'y avait pas de lacune importante, Marine Atlantique aurait intérêt à améliorer ses méthodes.

- **Gouvernance de la Société.** Le Conseil d'administration applique des méthodes de gouvernance nombreuses et efficaces. Il possède notamment une structure de comité adaptée; il est actif et indépendant, et il regroupe des membres qualifiés. Par ailleurs, le Conseil a reconnu qu'il se devait d'améliorer ses méthodes de gouvernance, notamment de préciser les rôles de ses comités et de veiller à ce que ses membres reçoivent l'information dont ils

ont besoin. Un examen de la gouvernance du Conseil d'administration, amorcé en 2007, n'a pas progressé pendant la majeure partie de 2008. Nous avons également constaté qu'un examen de la fonction de vérification interne de Marine Atlantique concluait qu'elle n'était pas conforme aux normes applicables.

- **Sûreté, sécurité et gérance de l'environnement.** Au cours de la période visée par l'examen, les traversiers de Marine Atlantique possédaient des certificats de sécurité à jour. Cependant, la Société procède toujours à la mise en œuvre de mesures en vue de se conformer aux normes de sécurité internationales et canadiennes applicables. De plus, elle n'a pas établi un système de gestion de l'environnement, même si nous avons soulevé cette question dans notre rapport d'examen spécial de 2004.
- **Gestion des ressources humaines.** Depuis notre examen spécial de 2004, Marine Atlantique a réalisé des progrès en vue de définir un plan de relève et d'offrir une formation en leadership et en gestion. Cependant, la Société n'a pas élaboré un plan global des gestion des ressources humaines.
- **Activités d'exploitation.** Marine Atlantique a amélioré ses processus pour fixer l'horaire de 2009 des traversées et prévoir le trafic et l'achalandage. Cependant, la Société a constaté que son système d'affectation du personnel n'est pas efficace et elle n'a pas recensé les possibilités d'optimiser ses activités. Par ailleurs, le comité interne créé en vue d'améliorer la satisfaction de la clientèle a cessé de se réunir. La Société n'a pas réussi à respecter les horaires établis, surtout durant la période de pointe en juillet et août 2008.

Réaction de Marine Atlantique S.C.C. La Société accepte nos recommandations.

Musée des beaux-arts du Canada — Points saillants

Le rapport a été remis au conseil d'administration le 1^{er} décembre 2009. Nos travaux ont porté sur la période allant d'octobre 2008 à avril 2009. On peut consulter le rapport complet à l'adresse www.gallery.ca ou communiquer avec la société pour se le procurer.

Objet Le Musée des beaux-arts du Canada (le Musée) a été constitué en 1880. Il est devenu une société d'État en 1990 aux termes de la *Loi sur les musées*. Le Musée a pour mandat « de constituer, d'entretenir et de faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines, principalement axée sur le Canada, et d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général ».

Le Musée rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Régi par un conseil d'administration, le Musée employait, au moment de notre examen, environ 275 personnes. Pendant l'exercice 2008-2009, le Parlement lui a accordé des crédits totalisant 53,3 millions de dollars pour ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations et pour l'acquisition d'œuvres destinées à sa collection. Par ailleurs, le Musée a produit des revenus d'exploitation se chiffrant à 8,2 millions de dollars et reçu 1,7 million de dollars de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada, un organisme de bienfaisance enregistré sans but lucratif.

Nous avons vérifié si les moyens et les méthodes mis en œuvre par le Musée des beaux-arts du Canada lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement. Nos travaux d'examen étaient axés sur les moyens et méthodes qui étaient en vigueur entre octobre 2008 et avril 2009.

Pertinence Les musées, notamment celui des beaux-arts du Canada, permettent d'en connaître davantage sur les arts visuels. Grâce à sa collection, ses expositions, ses activités, ses programmes publics et ses sites Web, le Musée des beaux-arts du Canada met ses œuvres, ses richesses sur le plan des connaissances ainsi que ses bourses d'études à la disposition du public au Canada et à l'étranger. Il fournit à son auditoire l'occasion de connaître des artistes de renom ainsi que des artistes qui sont moins connus. Il éduque, informe et offre une tribune pour exposer les réalisations canadiennes dans le domaine des arts visuels.

Constatations

Nous n'avons relevé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes mis en œuvre par le Musée des beaux-arts du Canada. Nous avons constaté que les moyens et méthodes en vigueur étaient efficaces dans plusieurs secteurs, surtout en ce qui a trait aux activités qui sont essentielles à la mission du Musée. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Le Musée a instauré les moyens et les méthodes dont il a besoin pour rassembler, gérer et protéger efficacement sa collection. Sa Politique d'acquisition, qui est exhaustive, encadre l'acquisition et l'aliénation des œuvres d'art. Son système électronique de gestion des collections saisit des renseignements utiles sur chaque œuvre et leurs déplacements, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du Musée. Le Musée possède également des contrôles efficaces des conditions ambiantes de ses salles d'exposition et d'entreposage. Il applique diverses techniques pour réduire le risque de vol et de vandalisme des œuvres d'art.
- Le Musée possède des moyens et des méthodes pour gérer efficacement ses activités de rayonnement, notamment une Politique d'exposition qui prévoit des critères précis pour guider la sélection des expositions, un comité des programmes du directeur pour choisir et approuver les expositions et un calendrier pour les expositions temporaires.

Par ailleurs, nous avons constaté que le Musée se devait de renforcer certains moyens et méthodes de gestion internes qui appuient ses activités fondamentales. Les secteurs suivants doivent faire l'objet d'une attention particulière :

- Le Musée doit mettre en place un cadre de reddition de comptes qui définira clairement les responsabilités et les pouvoirs de la direction et du personnel. Il doit également définir et instaurer un plan complet de relève pour les postes clés.
- Le plan d'immobilisations à long terme visant l'entretien des installations du Musée renferme des estimations de coûts qui remontent à 2004. Compte tenu des dépassements de coûts des projets terminés à ce jour, le Musée doit réévaluer sa stratégie de financement des projets.
- Le système de gestion de l'information du Musée manque de rigueur. Une stratégie interne bien structurée de gestion de l'information favoriserait l'efficacité et la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.

- Le Musée aurait besoin d'un certain nombre de méthodes pour gérer les risques qui menacent la sécurité des technologies de l'information. Sa Politique de sécurité est désuète et les contrôles qui garantissent la continuité des activités doivent être renforcés.

Réaction du Musée. Le Musée des beaux-arts du Canada accepte les recommandations.

Société canadienne d'hypothèques et de logement — Points saillants

Cet examen a été exécuté conjointement avec le cabinet Ernst & Young s.r.l. Nous avons remis le rapport complet au conseil d'administration le 21 janvier 2009. Nos travaux ont porté sur la période allant d'octobre 2007 à juin 2008. Le rapport contenait de l'information classée confidentielle en raison de sa nature commerciale, qui a été expurgée du rapport rendu public. On peut consulter la version expurgée du rapport à l'adresse www.cmhc.ca ou communiquer avec la société pour se le procurer.

Objet La Société canadienne d'hypothèques et de logement (la SCHL ou la Société) est « l'organisme national responsable de l'habitation au Canada ». Les objectifs énoncés dans son plan d'entreprise visent à aider les Canadiens dans le besoin, à faciliter l'accès à des logements plus abordables et de meilleure qualité pour tous les Canadiens, et à faire en sorte que le système canadien de logement demeure l'un des meilleurs au monde. La SCHL propose une assurance prêt hypothécaire et des garanties sur les titres hypothécaires. De plus, elle mène des recherches sur l'habitation, établit des projets de politique du logement, qui sont soumis à l'examen du ministre, et assure la mise en œuvre des programmes et des services fédéraux en matière de logement. La Société rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources humaines et du Développement des compétences.

Outre son bureau national situé à Ottawa, la Société compte cinq centres d'affaires, situés dans la région de l'Atlantique, au Québec, en Ontario, dans les Prairies et les territoires et en Colombie-Britannique, qui permettent aux Canadiens d'accéder à ses programmes, produits et services. En 2007, elle disposait d'un effectif équivalant à 1 888 années-personnes. La même année, ses revenus totalisaient 7,7 milliards de dollars et son bénéfice net se chiffrait à 1,1 milliard de dollars. Elle possédait des actifs totaux s'élevant à 148,2 milliards de dollars.

Nous avons examiné les principaux moyens et méthodes de la SCHL en vue de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Notre examen a porté sur la période allant d'octobre 2007 à juin 2008.

Pertinence À titre d'organisme national responsable de l'habitation au Canada, la SCHL s'emploie à améliorer les options financières en ce qui a trait à l'habitation au Canada; elle aide les Canadiens à faible revenu à accéder à la propriété; et elle fournit aux responsables des politiques l'information et les analyses dont ils ont besoin pour assurer la prospérité du marché de l'habitation au Canada. Par ailleurs, elle s'assure d'atteindre les objectifs fédéraux établis pour les programmes de logements qu'elle met en œuvre, ainsi que ses propres objectifs commerciaux, en tenant dûment compte de l'économie et de l'efficience.

Constatations Les moyens et les méthodes de la Société que nous avons examinés ne présentaient aucune lacune importante. Ils ont été mis en œuvre et appliqués, pendant la période visée par notre examen, de manière à fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- La SCHL possède des méthodes de planification efficaces qui permettent de donner une orientation claire à ses activités. Son plan d'entreprise correspond à son mandat et tient compte des risques recensés, des ressources humaines et financières dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs.
- La SCHL dispose d'une bonne stratégie générale de gestion des risques en entreprise qui est bien documentée et assortie de rôles et de responsabilités clairement établis. La fonction de gestion des risques en entreprise est indépendante des fonctions qui posent des risques élevés — notamment la Trésorerie, les Placements et les Finances — afin de réduire les possibilités de conflits d'intérêts. Cette fonction communique ses évaluations des risques directement au Conseil d'administration, par l'entremise du Comité de vérification.
- La SCHL possède des systèmes et des processus efficaces pour gérer ses activités d'assurance prêt hypothécaire. Pour chaque produit, elle a défini des critères appropriés, qui permettent d'encadrer les décisions prises en matière de souscription. Ces critères sont examinés en regard de ses objectifs, de son seuil de tolérance à l'égard des risques et du taux de rendement attendu. Un processus officiel est en place pour obtenir l'assurance que les critères de souscription sont interprétés de manière uniforme dans toute la Société.

- La SCHL gère ses activités de trésorerie et de placement avec efficacité et dispose de politiques de placement et d'emprunt judicieuses. Elle assure la gestion de ses activités de titrisation en recensant, en évaluant, en surveillant et en atténuant les risques qui pèsent sur les programmes de titrisation. La Société peut, dans le cadre de simulations de crise, évaluer les répercussions des nouveaux événements qui surviennent sur le marché.
- En ce qui concerne la mise en œuvre de ses programmes de logements, la Société a mis en place un système efficace de reddition de comptes pour traiter avec les provinces, les territoires et d'autres partenaires. La SCHL veille à ce que les accords conclus avec ceux qui mettent des programmes en œuvre en son nom comportent des exigences précises de reddition de comptes. Elle surveille adéquatement la gestion de ces programmes afin de s'assurer que les fonds publics sont dépensés aux fins prévues.

Nous avons aussi relevé certains secteurs qui sont susceptibles d'être améliorés, notamment :

- Dans son rapport annuel, la Société doit présenter périodiquement davantage d'information sur le rendement de ses programmes de logements au Canada, sur l'état de la situation et des tendances dans les besoins en matière de logement et sur les effets que les activités de la SCHL ont sur ces besoins au fil des ans.
- La Société a certes procédé à une évaluation de la vulnérabilité du système de TI qui appuie ses activités d'assurance hypothécaire pour les propriétaires-occupants, mais elle n'a pas fait une telle évaluation pour ses autres systèmes de TI jugés à risque élevé. Or, des évaluations adéquates et périodiques de la vulnérabilité des systèmes, qui viseraient le personnel, les processus et les technologies ayant trait à tous ses systèmes à haut risque, permettraient à la Société d'élaborer des stratégies d'atténuation des risques adaptées.

Réponse de la Société. La Société accepte nos recommandations.

Société canadienne des postes — Points saillants

Cet examen a été exécuté conjointement avec le cabinet KPMG s.r.l. Nous avons remis le rapport complet au conseil d'administration le 26 novembre 2009. Cet examen a porté sur les moyens et les méthodes qui étaient en place entre février 2008 et mai 2009. La période visée par l'examen a été prolongée jusqu'en août 2009 en raison de faits nouveaux relatifs à l'initiative de transformation postale. On peut consulter le rapport complet à l'adresse www.postescanada.ca ou communiquer avec la société pour se le procurer.

Objet La Société canadienne des postes est l'une des plus grandes sociétés d'État fédérales au Canada. Forte de ses quelque 60 000 employés à temps plein et à temps partiel qui sont, pour la plupart, syndiqués (ses filiales en emploient quelque 12 000 autres), elle est aussi l'un des principaux employeurs du pays. En 2008, la Société a enregistré des revenus de 6,1 milliards de dollars, ce qui représente 79 % des produits d'exploitation consolidés. Par ailleurs, elle a enregistré un bénéfice avant charge d'impôts de 66 millions de dollars. À titre de société d'État depuis 1981, la Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

La Société canadienne des postes, qui constitue le service postal national du Canada, doit offrir des services selon des normes adaptées aux besoins de la population canadienne et comparables pour des collectivités de même importance. Elle doit aussi financer elle-même ses activités.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société canadienne des postes en vue de déterminer si, au cours de la période visée par l'examen, ils lui avaient fourni l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficace, et que ses activités étaient menées de manière efficace.

Nous avons examiné notamment l'initiative de Transformation postale, la gouvernance, la planification stratégique, la mesure du rendement et les rapports à cet égard ainsi que la gestion des ressources humaines. L'initiative de Transformation postale, qui est évaluée à 3,1 milliards de dollars, vise à remplacer l'équipement postal désuet et à réaménager les processus opérationnels qui ont été mis en place par Postes Canada pour régler le problème urgent du vieillissement de ses infrastructures. Cette initiative est au cœur de la stratégie définie par la Société pour réduire les coûts à long terme, améliorer

la sécurité en milieu de travail, accroître la productivité, jeter les bases nécessaires à la mise au point de nouveaux produits et services et favoriser le développement durable. La Société canadienne des postes a affirmé que sa survie et sa viabilité financière à long terme dépendaient du succès de cette initiative.

Notre examen a porté sur les moyens et les méthodes mis en œuvre entre février 2008 et mai 2009. Nous avons prolongé la période visée par notre examen jusqu'en août 2009 afin d'examiner des événements liés à l'initiative de Transformation postale. Nous n'avons pas examiné les moyens ni les méthodes mis en œuvre par les filiales de la Société (comme Courrier Purolator Ltée), car elles ne sont pas des filiales en propriété exclusive de la Société. Elles ne sont donc pas visées par les exigences relatives aux examens spéciaux prévues dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Pertinence

Les Canadiens comptent sur les services fournis par la Société canadienne des postes. Ils s'attendent à ce que leur courrier soit livré avec fiabilité et rapidité à la maison ou dans une boîte postale bien située, à un coût juste et réaliste. Le gouvernement fédéral exige que Postes Canada, en plus d'assurer un service postal universel, fournisse divers services en vue d'atteindre d'autres objectifs d'intérêt public — par exemple, assurer la livraison du courrier en milieu rural et respecter le moratoire sur la fermeture des bureaux de poste ruraux; offrir des services de livraison postale gratuite pour les articles destinés aux aveugles et aux parlementaires; et proposer des tarifs postaux réduits pour les livres de bibliothèques. Même si le gouvernement compense, dans une certaine mesure, la Société pour l'alourdissement des coûts ou la perte de revenus qui découlent de la prestation de ces services, ces obligations limitent la marge de manœuvre dont bénéficie la Société pour réduire ses coûts et respecter ses objectifs commerciaux.

Tout comme les autres grands services postaux de par le monde, la Société canadienne des postes doit régler des problèmes liés au vieillissement de ses infrastructures et de sa main-d'œuvre. Elle doit également faire face à une vive concurrence pour ses marchés traditionnels de la part d'autres services de livraison et du courrier électronique. Dans ces conditions, il est primordial que la Société dispose de moyens et de méthodes bien conçus et efficaces qui lui permettent de relever ces défis et d'assurer sa survie.

Constatations

Notre examen a permis de relever une lacune importante concernant un risque stratégique créé par le sous-financement de l'initiative de Transformation postale.

- La Société n'a pas encore trouvé les fonds dont elle a besoin pour mener à bien son initiative clé de Transformation postale, qui devrait coûter 3,1 milliards de dollars. Des pressions financières accrues par le ralentissement de l'économie canadienne, notamment celles découlant de la réduction des volumes de courrier et de la possibilité de paiements importants à son régime de retraite, ont empêché la Société de financer elle-même cette initiative jusqu'en 2010, comme cela était prévu au départ. Par conséquent, le calendrier de l'initiative et la période de réalisation des avantages ont été prolongés de beaucoup. Les changements apportés au calendrier de déploiement prévu de la Transformation ont des effets sur presque tous les secteurs de l'organisation, ce qui fait peser un risque sur la viabilité à long terme des activités de la Société et sur la capacité de cette dernière de s'acquitter de son mandat en assurant un service postal universel.

À la suite de notre examen, en juin 2009, la Société canadienne des postes nous a fait savoir que le gouvernement avait bien accueilli sa proposition d'augmenter les tarifs postaux et la limite d'emprunt de la Société. Ces mesures pourraient permettre à la Société de trouver le financement dont elle a besoin pour mettre en œuvre son plan initial. Cependant, au moment de notre examen, il était encore trop tôt pour déterminer les répercussions que ces mesures auraient sur la viabilité financière de la Société et sur sa capacité de s'acquitter de son mandat à long terme.

Par ailleurs, nous avons constaté l'application de pratiques exemplaires dans divers secteurs d'activité.

- La Société dispose de moyens et de méthodes efficaces pour gérer l'initiative de Transformation postale. Le Conseil d'administration participe à la surveillance et à l'approbation des décisions visant la planification et la mise en œuvre de cette initiative. La direction a instauré de bonnes méthodes de gestion des projets en vue de surveiller l'initiative tout au long de sa mise en œuvre.
- Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société dispose de moyens et de méthodes efficaces pour la gestion des ressources humaines. Il s'agit là d'une fonction importante pour cette grande société qui compte près de 60 000 employés.

- Le Conseil d'administration a accès aux ressources dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités au chapitre de l'intendance et de la surveillance de la Société et de ses filiales, et il exerce ces responsabilités.

Nous avons aussi constaté que certains secteurs doivent être améliorés.

- La Société met davantage l'accent sur les cibles et les objectifs financiers que sur les autres éléments de son rendement. Par ailleurs, pour les activités qui ne concernent pas l'initiative de Transformation postale, elle met l'accent sur des cibles annuelles plutôt que sur des perspectives à long terme et sur le respect de l'orientation stratégique. De plus, même si Postes Canada a défini des normes de livraison relativement à son obligation de service universel, elle n'a établi que peu d'indicateurs de rendement pour ses autres objectifs d'intérêt public.
- Lorsqu'elle planifie ses besoins futurs, la Société ne confirme pas les estimations des coûts établies par les sous-traitants chargés de la gestion des installations pour la réparation et l'entretien de ses bâtiments avant de passer des contrats. De même, elle ne gère pas systématiquement ses immobilisations vieillissantes en se fondant sur leur cycle de vie. Par ailleurs, elle prévoit apporter des changements qui lui permettront de recueillir les données nécessaires pour appuyer l'exploitation d'un système de gestion selon le cycle de vie; la direction a besoin de ces systèmes pour gérer les grandes immobilisations qu'elle compte acquérir, au coût de 2,4 milliards de dollars, dans le cadre de son initiative de Transformation postale.
- Les modalités des contrats signés avec les sociétés apparentées pourraient ne pas protéger les intérêts de la Société canadienne des postes.

Réaction de la Société canadienne des postes. La Société accepte les recommandations formulées.

Société d'expansion du Cap-Breton — Points saillants

Le rapport a été remis au conseil d'administration le 14 septembre 2009. Nos travaux ont porté sur la période allant de décembre 2008 à mars 2009. On peut consulter le rapport complet à l'adresse www.ecbc-secb.gc.ca ou communiquer avec la société pour se le procurer.

Objet La Société d'expansion du Cap-Breton est une société d'État qui favorise et coordonne l'expansion économique sur l'ensemble de l'île du Cap-Breton et dans une portion de la partie continentale de la Nouvelle-Écosse, à savoir la municipalité de Mulgrave et ses environs. La Société jouit de pouvoirs élargis qui lui permettent de consentir des prêts, des subventions et des contributions et de faire des investissements. Elle possède un parc immobilier en croissance, formé de terrains et d'immeubles, qui lui sert à appuyer le développement économique de la région, notamment en transférant des biens immobiliers à des tiers pour les inciter à investir ou en vendant des propriétés pour réinvestir les revenus dans ses programmes. Outre ses propres programmes, la Société d'expansion du Cap-Breton met en œuvre des programmes au nom de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA). La Société noue des relations professionnelles et des partenariats avec les différents ordres d'administrations publiques et avec des collectivités, des entreprises et d'autres organisations afin d'appuyer et de mettre en œuvre diverses initiatives de développement économique.

Nous avons examiné si les moyens et les méthodes de la Société d'expansion du Cap-Breton lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons axé nos travaux sur la gouvernance, la planification stratégique et opérationnelle, la mesure du rendement et les rapports, la gestion de projets, ainsi que la gestion et l'aménagement des biens immobiliers. Notre examen a couvert la période allant de décembre 2008 à mars 2009.

Pertinence La région desservie par la Société est défavorisée sur le plan économique. Le taux de chômage y dépasse les moyennes provinciales et nationales et elle a connu un exode important de sa population au cours des dernières années. La Société a pour rôle d'améliorer ce contexte économique en favorisant et en facilitant le financement et l'expansion de l'activité industrielle en vue de créer des emplois en dehors de l'industrie houillère et de diversifier les assises économiques de l'île du Cap-Breton.

Constatations

Nous n'avons recensé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes de la Société. Par ailleurs, nous avons relevé certaines pratiques exemplaires, ainsi que des possibilités d'amélioration.

- Le Conseil d'administration possède des comités actifs, qui sont dotés de mandats précis. Il a créé un comité des ressources humaines en 2008. Le Conseil reçoit et examine régulièrement l'information transmise par la direction, qui lui sert à exercer une surveillance. La Société n'a pas encore terminé la rédaction de la charte du Conseil ni déterminé si les responsabilités des comités du Conseil doivent être mises à jour pour tenir compte de la charte. Elle n'a pas non plus terminé la mise à jour du profil de compétences du Conseil. Le Conseil d'administration examine d'autres méthodes pour évaluer régulièrement son rendement.
- La haute direction et le Conseil d'administration participent à l'ensemble du processus de planification stratégique. Le plan d'entreprise qui en résulte présente des cibles et des attentes qui sont conformes au mandat de la Société, à sa mission et à ses objectifs. La Société a établi un cadre de gestion des risques qui recense les risques possibles et les mesures qu'elle prend pour les maîtriser. La Société pourrait toutefois améliorer sa stratégie de gestion des risques en confiant à des gestionnaires particuliers la responsabilité de mettre en œuvre les mesures d'atténuation des risques et en présentant régulièrement des rapports à la haute direction et au Conseil d'administration sur l'efficacité de ces mesures.
- La Société possède un cadre de gestion du rendement qui indique comment les activités de programme sont censées contribuer à l'atteinte du résultat stratégique de la Société (une économie compétitive et durable sur l'île du Cap-Breton) et à la réalisation de son mandat et de sa mission. Le cadre a récemment été révisé pour renforcer certains éléments. Cependant, il serait possible d'améliorer la mesure du rendement en s'assurant que les résultats prévus sont clairement définis et que les indicateurs de rendement et les cibles connexes montrent les résultats à obtenir. La Société pourrait améliorer ses rapports sur le rendement en fournissant des renseignements supplémentaires sur certains éléments, par exemple en expliquant ce qu'elle entend par les expressions « à long terme » et « durable ».

- La Société possède des moyens et des méthodes pour exercer une diligence raisonnable lors de l'approbation des projets de développement économique qu'elle finance et de leur surveillance.
- La Société d'expansion du Cap-Breton possède des moyens et des méthodes pour assurer la gestion de ses biens immobiliers. Cependant, elle doit renouveler le protocole d'entente avec la Société de développement du Cap-Breton qui régit les transferts de biens immobiliers, car il a pris fin. Elle doit aussi renforcer son cadre de gestion des biens immobiliers en y intégrant des critères qui serviront à recenser les propriétés qui pourraient l'aider à remplir son mandat de développement économique et à déterminer si les propriétés continuent d'être utiles à la mise en œuvre de ses programmes.

Réaction de la Société. La Société d'expansion du Cap-Breton accepte nos recommandations.

Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada — Points saillants

Le rapport a été remis au conseil d'administration le 14 avril 2009. Nos travaux ont porté sur la période allant de janvier à octobre 2008. On peut consulter le rapport complet à l'adresse www.technomuses.ca ou communiquer avec la société pour se le procurer.

Objet La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada gère trois musées à Ottawa : le Musée de l'agriculture du Canada, le Musée de l'aviation du Canada et le Musée des sciences et de la technologie du Canada.

La Société a le mandat de promouvoir la culture scientifique et technique au Canada par la constitution, l'entretien et le développement d'une collection d'objets scientifiques et techniques principalement axée sur le Canada. La Société rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles.

La Société finance ses activités en majeure partie par des crédits parlementaires. Elle compte environ 250 employés. Les collections des trois musées sont très variées; elles comprennent des avions de la Première Guerre mondiale, des télescopes et d'autres instruments scientifiques, et, dans le cas du Musée de l'agriculture du Canada, des animaux de ferme vivants.

Nous avons examiné si les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est menée de façon économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Notre examen a porté sur la période du 1^{er} janvier au 1^{er} octobre 2008.

Pertinence Les musées comme le Musée de l'agriculture du Canada, le Musée de l'aviation du Canada et le Musée des sciences et de la technologie du Canada procurent une expérience unique. Grâce à leur collection, leur personnel bien informé, leurs activités, leurs expositions, leurs programmes publics et leurs sites Web, ces musées donnent aux visiteurs l'occasion de faire des découvertes. Ils peuvent les éveiller à de nouveaux intérêts et favoriser une compréhension tant du patrimoine du Canada que de la contribution canadienne à l'échelle internationale dans le domaine des sciences et de la technologie.

Constatations

Notre examen a permis de déceler une lacune importante dans les moyens et les méthodes de gestion des ressources humaines, qui fait que la Société pourrait ne pas disposer des compétences nécessaires pour s'acquitter de son mandat.

- La Société n'a pas de plan stratégique en matière de ressources humaines pour faciliter l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Nous n'avons pas trouvé de preuves d'activités de planification ou de plans opérationnels à l'appui des objectifs stratégiques de la Société. De plus, les ressources humaines n'ont pas été définies comme l'une des responsabilités du Conseil d'administration ni de ses comités.
- Bien qu'elle ait jugé cette question prioritaire, la Société n'a toujours pas de plan de relève, et ce, en dépit du fait que 60 p. 100 des membres de la direction étaient admissibles à la retraite en 2008, et malgré la recommandation que nous avons formulée à ce sujet dès 1999.
- Les méthodes de gestion du rendement manquent de rigueur. Nous n'avons pas trouvé d'évaluation du rendement dans le tiers des dossiers d'employé examinés, ni de modèles de compétences permettant de déterminer l'ensemble des compétences nécessaires, ni de plans de formation pour chaque employé. De plus, les dossiers ne contenaient pas de cotes de rendement pour justifier les primes versées à la haute direction.

Nous n'avons pas trouvé de lacunes importantes dans les autres moyens et méthodes. Comme nous le décrivons ci-dessous, nous avons constaté que certaines méthodes étaient adéquates alors que d'autres devaient être améliorées.

- La Société développe, gère et contrôle sa collection de manière appropriée. Pour ce qui est de la planification stratégique, la Société a mis à jour son cadre stratégique tous les ans depuis 2005, ce qui démontre que l'information sur le rendement est utilisée. Cependant, les modifications annuelles ont entraîné des changements en ce qui a trait à l'information sur le rendement qui est conservée ou qui fait l'objet d'un suivi, ce qui rend difficile l'évaluation du rendement dans le temps.
- Le Conseil d'administration doit définir l'information dont il a besoin pour effectuer une surveillance efficace de la Société. Par exemple, il n'a pas demandé d'information sur le renouvellement d'un bail entre la Société et l'exploitant d'un aéroport appartenant à la Société, qui avait expiré en mars 2003. De plus, le Comité de

vérification et des finances du Conseil a été informé qu'un plan de relève avait été élaboré pour la haute direction. Or, ce plan n'existait pas. Même si l'absence de plan de relève a été identifiée comme l'un des principaux risques que court la Société, le Conseil n'a pas demandé à approuver le plan de relève. S'il ne demande pas à recevoir de l'information complète et à jour, le Conseil peut difficilement avoir l'assurance que les risques sont adéquatement atténués. De plus, même s'il est au courant depuis longtemps que les problèmes d'entreposage représentent un risque pour la collection du Musée, le Conseil n'a pas demandé à la direction d'élaborer diverses options pour régler ce problème.

Réaction de la Société. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada accepte les recommandations.

À propos du chapitre

Objectif

Le présent chapitre avait pour objectif de communiquer au Parlement les résultats des rapports d'examen spécial qui ont été remis au conseil d'administration respectif des sociétés d'État entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2009 et qui ont par la suite été rendus publics par les sociétés d'État.

Étendue et méthode

Le chapitre présente les points saillants de sept examens spéciaux pour lesquels la vérificatrice générale était l'examineur et de quatre examens spéciaux auxquels elle a collaboré.

Dans le présent chapitre, nous avons communiqué de l'information qui avait déjà été rendue publique. Notre méthode visait à fournir de l'information sur la nature d'un examen spécial et à présenter les points saillants des onze examens spéciaux réalisés.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Clyde MacLellan

Directrice principale : Marise Bédard

Directeur : Tom Pang

Chef de mission : Omnia Nassef

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

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes— Printemps 2010

Table des matières principale

Message de la vérificatrice générale du Canada Points saillants — Chapitres 1 à 5

- Chapitre 1** Le vieillissement des systèmes de technologie de l'information
- Chapitre 2** La modernisation de la gestion des ressources humaines
- Chapitre 3** La réhabilitation des édifices du Parlement
- Chapitre 4** Pour un développement durable dans les Territoires du Nord-Ouest
- Chapitre 5** La recherche scientifique — Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Chapitre 6** Les examens spéciaux des sociétés d'État — 2009

