



Exportation et développement Canada

Rapport d'examen spécial — 2009



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

This document is also available in English.



Le 17 juin 2009

Au Conseil d'administration
d'Exportation et développement Canada

Nous avons réalisé l'examen spécial d'Exportation et développement Canada conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 29 avril 2008. 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.

L'opinion contenue dans le présent examen spécial est datée du 20 février 2009. Nous aimerions toutefois vous signaler que, le 12 mars 2009, une modification apportée à l'article 138 de la LGFP a changé l'exigence voulant qu'un examen spécial soit effectué une fois tous les cinq ans et l'a portée à une fois tous les dix ans.

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

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

Richard Flageole, FCA,
vérificateur général adjoint

P.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	3
Aperçu d'Exportation et développement Canada	5
Contexte	5
Mandat	6
Objectifs de la Société	6
Produits et services	7
Objet de l'examen	8
Observations et recommandations	9
Gouvernance de la Société	9
Le Conseil d'administration applique de saines méthodes de gouvernance	10
La Société a pris les dispositions nécessaires pour assurer un passage efficace aux Normes internationales d'information financière	11
Planification stratégique et mesure de la performance	12
Le <i>Plan de la Société</i> présente une orientation claire pour guider les activités de la Société	13
Les mesures de la performance ne visent pas toujours intégralement les objectifs de la Société	14
La Société surveille ses mesures de la performance et fait rapport à cet égard	15
Gestion des risques stratégiques	15
La Société a établi un cadre de gestion des risques d'entreprise	16
La prise en charge des stratégies d'atténuation des risques n'est pas explicite	16
La Société n'a pas encore officialisé la politique de gestion des risques opérationnels	17
Gestion des risques financiers	17
La Société a des politiques et des procédures pour gérer et évaluer son risque de crédit	18
La Société possède des moyens et des méthodes pour gérer et mesurer avec efficacité le risque du marché	20
L'exécution de tests de tension n'est pas systématique	22
Gestion des changements	23
La Société possède un bon cadre de gestion des changements	23
Responsabilité sociale des entreprises	24
Un cadre de responsabilité sociale des entreprises a été instauré	24
Il faut améliorer les mesures et les rapports de performance externes	25
La documentation des processus d'évaluation doit être améliorée	26
Les processus de gestion des risques environnementaux ont été examinés séparément	26

Gestion des ressources humaines	27
La Société a mis en œuvre un régime de rémunération amélioré	28
La Société surveille et gère les talents et les lacunes dans les compétences de son personnel	28
Gestion des technologies de l'information	29
Le plan stratégique des technologies de l'information ne contient aucune mesure de la performance	29
Il n'y a pas de cadre officiellement approuvé de gestion des projets de TI	30
Le cadre de gouvernance de la sécurité des TI n'est pas complet	31
Les programmes de continuité des activités fonctionnent efficacement	32
Conclusion	32
À propos de l'examen spécial	34
Annexe	
Tableau des recommandations	36



Exportation et développement Canada

Rapport d'examen spécial — 2009

Points saillants

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 efficiente, 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 efficiente, 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. Chaque recommandation est suivie de sa réponse correspondante.

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration d'Exportation et développement Canada

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), Exportation et développement Canada est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.
2. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de mars à novembre 2008, il existait une assurance raisonnable que les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.
3. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des moyens de contrôle et d'information et des méthodes de gestion de la Société de même que sur une analyse des risques. Le 29 avril 2008, nous avons présenté ce plan au Comité de la vérification du Conseil d'administration. Le plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels pour 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 ses activités sont menées de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
4. Le plan renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société. Les critères de l'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section intitulée **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.
5. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Nous avons utilisé, lors de l'examen

spécial, les travaux de vérification interne qui portaient sur le Cadre de responsabilité sociale des entreprises et le Cadre de référence pour la gestion des risques d'entreprise.

6. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.

7. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

La vérificatrice générale du Canada,



Sheila Fraser, FCA

Ottawa, Canada
Le 20 février 2009

Aperçu d'Exportation et développement Canada

Contexte

8. Selon son rapport annuel, en 2008, Exportation et développement Canada (la Société ou EDC) a servi plus de 8 312 clients et a facilité des exportations et des investissements d'une valeur de 85,8 milliards de dollars dans 184 marchés. De ce montant, 14 milliards de dollars ont été fournis sous forme de financement et 71,8 milliards de dollars sous forme de produits d'assurance. La Société, qui possède 15 bureaux au Canada et 14 représentations à l'étranger, continue d'élargir sa gamme de produits et de services ainsi que sa représentation à l'étranger pour répondre aux besoins en évolution des exportateurs canadiens. La pièce 1 présente des mesures de la performance d'EDC et certaines données financières pour les cinq derniers exercices.

Pièce 1 Mesures de la performance et données financières d'Exportation et développement Canada de 2004 à 2008

Principales mesures de la performance	2004	2005	2006	2007	2008
Divers indices du taux de satisfaction de la clientèle	81,8 %	84,8 %	84,2 %	84,5 %	*
Maintien de l'effectif	–	–	93,2 %	94,9 %	91,8 %
Taux de départs volontaires du personnel	5,3 %	5,8 %	6,8 %	–	–
Volume d'activités total (en milliards de \$)	54,9 \$	57,4 \$	66,1 \$	77,7 \$	85,8 \$
Volume des activités en partenariat (en milliards de \$)	8,0 \$	9,5 \$	11,5 \$	11,7 \$	14,1 \$
Ratio d'efficacité brut (coefficient des charges d'exploitation par rapport au bénéfice net; plus il est faible, mieux c'est)	18,5 %	20,5 %	25,9 %	22,0 %	23,3 %
Rendement des capitaux propres	35,7 %	27,0 %	20,4 %	7,9 %	3,4 %

* En 2008, cette mesure n'a pas été signalée.

Données financières (en millions de \$)	2004	2005	2006	2007	2008
Bénéfice net (perte nette) de l'exercice	1 242	1 287	1 222	473	206
Prêts, moins la provision pour pertes sur créances au 31 décembre	15 500	14 273	17 143	17 203	28 281
Garanties (moins la provision pour pertes sur créances) au 31 décembre	2 584	2 380	2 870	2 832	3 790
Assurance et cautionnement (moins la provision pour sinistres sur assurances) au 31 décembre	11 754	13 631	15 981	17 250	23 616

Source : Rapports annuels d'EDC de 2004 à 2008.

Mandat

9. La Société a été créée le 1^{er} octobre 1969 en vertu d'une loi du Parlement (*Loi sur le développement des exportations*). La Société rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Commerce international. Aux termes de la Loi, la Société a pour mission « de soutenir et de développer, directement ou indirectement, le commerce extérieur du Canada ainsi que la capacité du pays d'y participer et de profiter des débouchés offerts sur le marché international ».

10. Les objectifs et les pouvoirs de la Société sont régis par la Loi et par le *Règlement sur l'exercice de certains pouvoirs par Exportation et développement Canada*. Conformément à la Loi, un examen de la loi habilitante de la Société a été mené en 2008. Le rapport d'examen a été déposé au Parlement en février 2009. L'examen a confirmé le mandat de la Société tout en recommandant certaines modifications à la Loi et à son Règlement.

11. La *Loi sur le développement des exportations* prévoit que le ministre du Commerce international peut, avec l'assentiment du ministre des Finances, autoriser la Société à s'engager, au nom du gouvernement du Canada, dans certaines transactions. Ces transactions et la compétence législative qui les sous-tend sont connues collectivement sous le nom de « Compte du Canada ». Le Conseil d'administration doit uniquement veiller à ce que les transactions effectuées par la Société sur le Compte du Canada soient convenablement administrées. Le 31 décembre 2008, les actifs administrés sur le Compte du Canada s'élevaient à 3,4 milliards de dollars et étaient principalement constitués de prêts en cours, d'intérêts courus et de commissions.

Objectifs de la Société

12. La Société a pour mission « d'aller au-devant des besoins des entreprises canadiennes en quête d'expansion sur les marchés mondiaux ». La vision suivante sous-tend cette mission : « EDC sera le leader reconnu pour la prestation innovatrice de solutions financières commerciales aux entreprises de toutes tailles, les aidant ainsi à réussir sur les marchés mondiaux et à créer une prospérité durable pour le Canada ».

13. Comme l'indique le résumé du *Plan de la Société 2008-2012*, la Société applique les principes directeurs suivants dans la conduite de ses activités :

- respecter les accords internationaux signés par le Canada;
- respecter ses engagements en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE);

- et assurer une saine gestion financière de ses activités.

14. La stratégie d'affaires de la Société est ancrée dans les trois objectifs suivants :

- se rapprocher des exportateurs et des investisseurs canadiens pour étendre son rayonnement auprès de ces derniers, pour mieux comprendre leurs besoins et pour mettre la totalité de son savoir-faire et de ses solutions à leur service;
- faciliter le commerce d'intégration en fournissant une vaste gamme de solutions adaptées en matière de financement du commerce extérieur et de gestion des risques;
- optimiser les ressources de l'organisation en maximisant l'utilisation et l'affectation de ses ressources pour mieux répondre aux besoins des entreprises canadiennes.

15. La Société est autonome financièrement, conformément aux principes commerciaux. Elle évalue les risques de crédit qu'elle assume et elle établit sur cette base les primes d'assurance, les taux d'intérêt et les commissions pour les financements offerts ainsi que les prix d'autres instruments financiers.

16. Ses activités sont financées par l'émission de titres d'emprunt sur les marchés financiers canadiens et internationaux et par un éventail d'activités de gestion de la trésorerie. La Société est actuellement la seule société d'État qui émet des titres d'emprunt sur les marchés financiers canadiens pour financer ses transactions.

Produits et services

17. La Société offre une gamme de produits et de services qui favorisent la compétitivité des exportateurs canadiens sur les marchés internationaux. Pour les petits exportateurs, ces services s'inscrivent dans une gamme de services standards, mais ils peuvent aussi être adaptés aux besoins particuliers des gros exportateurs. De plus, la Société sert de source d'information et d'éducation qui sont destinées aux exportateurs canadiens. Les principaux produits et services offerts par la Société sont les suivants :

- **Services de financement.** La Société propose des lignes de crédit, des prêts, le financement de projets et des garanties de prêts conçus expressément pour aider les entreprises canadiennes à offrir à leurs clients des modalités de paiement souples, à moyen ou à long terme, et adaptées à l'évolution des marchés dans le monde. Au 31 décembre 2008, EDC avait des prêts bruts en cours

de 30,9 milliards de dollars et des garanties de prêts en cours de 4,1 milliards de dollars.

- **Financement par actions.** La Société peut aussi fournir des investissements en capital-actions ou d'autres formes d'investissement (y compris des placements dans des fonds) pour appuyer les exportateurs canadiens, anciens et nouveaux, et pour faciliter la mondialisation des entreprises canadiennes existantes. Au 31 décembre 2008, le portefeuille de financement par actions de la Société se chiffrait à 150 millions de dollars.
- **Assurance.** La Société offre un éventail de produits d'assurance destinés à protéger les assurés contre divers types de risques, à savoir les risques de crédit et les risques politiques. Au 31 décembre 2008, l'exposition de la Société au titre des produits d'assurance totalisait 18,8 milliards de dollars.
- **Cautionnement.** La Société propose des cautionnements de contrats pour aider les entreprises canadiennes à émettre ou à obtenir des cautionnements d'assurance, des cautionnements de soumissions, des cautionnements d'exécution de contrats ou d'autres obligations liées au commerce d'exportation. Au 31 décembre 2008, la Société avait des contrats de cautionnement pour une valeur de 5,4 milliards de dollars.

18. Au cours de la période visée par notre examen, la Société a fait face à des obstacles importants en raison du resserrement du marché du crédit, de la déconfiture des institutions financières américaines et du ralentissement économique mondial. Ces obstacles se dressent toujours devant elle. La direction surveille la situation et ses répercussions sur les activités et sur la situation financière de la Société, tout en restant attentive aux besoins des exportateurs canadiens.

Objet de l'examen

19. Nous avons examiné les moyens et les méthodes d'Exportation et développement Canada dans les secteurs de la gouvernance d'entreprise, de la planification stratégique et de la mesure de la performance, de la gestion des risques stratégiques, de la gestion des risques financiers, de la gestion des changements, de la responsabilité sociale des entreprises, de la gestion des ressources humaines et des technologies de l'information. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement.

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

Observations et recommandations

Gouvernance de la Société

21. La gouvernance concerne les structures, les moyens et les méthodes qui servent à surveiller la direction et la gestion d'une organisation afin qu'elle s'acquitte de son mandat et atteigne ses objectifs. Il importe de se doter de méthodes efficaces de gouvernance pour atteindre les objectifs de contrôle législatif décrits dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* pour les sociétés d'État.

22. Nous nous attendions à ce qu'Exportation et développement Canada (la Société ou EDC) possède un cadre efficace de gouvernance qui corresponde aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui est de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public. Un tel cadre permettrait à la Société de s'acquitter de son mandat de manière à optimiser son efficacité générale et sa capacité d'établir un équilibre entre les objectifs de politique publique et ses objectifs commerciaux.

23. Lors de l'examen des méthodes de gouvernance d'EDC, nous avons examiné des éléments clés du cadre de gouvernance :

- les rôles et les responsabilités, l'indépendance, la capacité du Conseil d'administration et sa composition;
- l'orientation et la formation des membres du Conseil d'administration;
- l'éthique et les valeurs;
- l'auto-évaluation du Conseil d'administration et l'évaluation du président;
- l'information sur le rendement de la Société;
- la fonction de vérification interne.

24. Nous avons constaté que la Société disposait d'un cadre efficace de gouvernance et appliquait de saines méthodes de gouvernance d'entreprise. En 2004, nous avons constaté qu'EDC se devait d'améliorer ses politiques relatives aux conflits d'intérêts et à la divulgation. La Société a, depuis, révisé ces politiques.

Le Conseil d'administration applique de saines méthodes de gouvernance

25. La Société dispose des éléments essentiels à un cadre de gouvernance efficace. Le Conseil d'administration assume l'intendance de la Société et collabore étroitement avec la direction. Il approuve l'orientation stratégique, détermine les principaux risques et possède un plan de relève efficace.

26. Les rôles et les responsabilités de toutes les parties concernées sont clairement définis au sein du cadre de gouvernance. La charte du Conseil d'administration précise la composition du Conseil ainsi que les rôles et les responsabilités des administrateurs. Le Conseil d'administration bénéficie de l'appui de cinq comités : le Comité de la vérification, le Comité de la gestion des risques, le Comité des ressources humaines, le Comité du développement des affaires et le Comité de la nomination et de la gouvernance. Chaque comité mène ses travaux en respectant un mandat qui a été examiné, mis à jour et approuvé par le Conseil d'administration.

27. Le Conseil d'administration a recensé les compétences et l'expérience de ses administrateurs. Cette liste est mise à jour régulièrement pour tenir compte des changements dans la composition du Conseil et elle est comparée à la liste des compétences et de l'expérience souhaitées chez les membres. Toute lacune dans les compétences et l'expérience des membres est communiquée au ministre et au Bureau du Conseil privé pour fin d'examen.

28. La Société organise une orientation officielle pour les nouveaux administrateurs, ce qui leur permet de mieux connaître les activités d'EDC et leur rôle au sein du Conseil. Elle possède également un manuel de référence pour les administrateurs. Ce manuel contient des documents complets et actualisés sur la Société. Les membres du Conseil sont invités à se perfectionner en continu en assistant à des cours et à des conférences internes ou externes.

29. En deux ans, entre avril 2006 et avril 2008, le Conseil a été presque entièrement remanié. Par ailleurs, il y reste encore trois postes vacants. Même si la direction reconnaît que cette situation est loin d'être idéale, la Société ne contrôle pas l'échelonnement ni le moment de la nomination des administrateurs. Afin d'assurer une surveillance efficace des activités de la Société, il incombe à la direction et aux administrateurs de veiller à ce que le transfert des connaissances soit suffisant. Nous avons constaté que la formation en continu des administrateurs avait contribué à assurer un transfert efficace des connaissances.

30. Le Conseil d'administration a pour pratique de retenir les services d'un expert-conseil externe pour évaluer son rendement une fois l'an. À la lumière de l'évaluation faite en 2007, les administrateurs sont satisfaits du fonctionnement du Conseil et de ses comités.

31. Le Conseil, par l'intermédiaire du Comité des ressources humaines, participe également, tous les ans, à l'évaluation du rendement du président et chef de la direction et définit des objectifs pour ce poste. Il examine aussi les plans de relève de la direction et surveille le rôle joué par le président et chef de la direction dans la planification de la relève des cadres supérieurs.

32. Dans le cadre de notre examen spécial de 2004, nous avons recommandé que la Société améliore ses politiques relatives aux conflits d'intérêts et à la divulgation pour les administrateurs et les employés. Depuis, la Société a révisé son *Code d'éthique commerciale* et son *Code de conduite* à l'intention des administrateurs et des employés. Le *Code de conduite* est revu régulièrement pour assurer en permanence sa pertinence et veiller à ce qu'il reste conforme aux pratiques exemplaires. Il est actuellement en cours de révision.

33. La fonction de vérification interne de la Société l'aide à atteindre ses objectifs en appliquant une stratégie systématique et disciplinée pour évaluer et améliorer l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance. Le Conseil d'administration, par l'intermédiaire du Comité de la vérification, approuve les plans de vérification interne. Les vérifications sont exécutées conformément à ces plans. Une stratégie de vérification fondée sur le risque — mise à jour annuellement — est appliquée pour exécuter les vérifications. Des rapports périodiques sur les résultats des activités de vérification sont présentés au Comité de la vérification.

34. En 2005, l'Institut des vérificateurs internes (IIA) a exécuté une évaluation de la qualité du service de vérification interne de la Société. L'IIA a conclu que la fonction de vérification interne de la Société respectait ses normes.

La Société a pris les dispositions nécessaires pour assurer un passage efficace aux Normes internationales d'information financière

35. Les entreprises qui ont une obligation publique de rendre des comptes, y compris les sociétés d'État comme EDC, dont l'exercice se termine le 31 décembre, sont tenues d'adopter les Normes internationales d'information financière (IFRS) à compter du 1^{er} janvier 2011. Le Canada adopte les IFRS pour mieux harmoniser ses méthodes comptables actuelles aux normes

internationales. Le passage aux IFRS constitue un changement fondamental pour les rapports financiers. Il pourrait avoir une incidence importante sur la gestion des sociétés d'État. Il incombe à la direction de la Société de planifier et de gérer correctement le passage aux IFRS. Le Conseil d'administration est quant à lui chargé de surveiller le processus pour veiller à ce que ce passage s'effectue efficacement. La direction et le Conseil d'administration de la Société doivent tous deux apporter des solutions aux enjeux liés aux modifications en matière de risques, de rapports financiers et de contrôles internes, qui sont induites par le passage aux IFRS.

36. Nous avons examiné le degré de préparation de la Société à un passage efficace aux IFRS. Pour gérer cette conversion, une structure de projet, qui comporte des comités directeurs et des comités techniques, a été adoptée. En se fondant sur une évaluation de haut niveau de l'incidence de l'adoption des IFRS sur ses états financiers, la Société a défini un plan détaillé de conversion qui lui permet de surveiller les progrès réalisés mensuellement. La Société a aussi retenu les services d'un cabinet d'experts-comptables pour l'aider à interpréter les IFRS, au besoin, pendant la période de transition. Jusqu'ici, la direction a régulièrement informé le Comité de la vérification de la progression de la mise en œuvre du plan de transition, des questions relatives à la comptabilité qui ont été examinées et des secteurs sur lesquels le passage aux IFRS aura une incidence importante eu égard aux états financiers.

37. À notre avis, à ce jour, la Société a pris les dispositions nécessaires pour assurer un passage efficace aux IFRS. Pour réussir ce passage, la direction et le Conseil d'administration devront continuer d'y accorder une attention soutenue.

Planification stratégique et mesure de la performance

38. Le processus de planification stratégique comprend l'évaluation de l'orientation suivie par l'organisation et son adaptation aux changements qui surviennent dans son environnement. Le *Plan de la Société* établit les priorités de la Société et l'affectation de ses ressources pour atteindre les objectifs qui sont jugés essentiels à sa réussite.

39. Nous nous attendions à ce que la Société dispose de moyens et de méthodes à même de lui fournir des processus de planification stratégique efficaces qui tiennent compte de l'environnement interne et externe ainsi que des faiblesses et des forces de l'organisation. Nous nous attendions à ce que la Société se soit donné des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des buts et des objectifs mesurables et précis qui soient conformes au mandat qui lui a été

confié par la loi et aux priorités du gouvernement. Nous nous attendions aussi à ce que les orientations et les objectifs stratégiques de la Société tiennent compte de l'environnement de la Société, des risques recensés et des répercussions financières et opérationnelles qui découleront de l'atteinte de ses objectifs et de ses buts.

40. Nous avons constaté que la Société s'est donné un processus de planification stratégique efficace qui oriente avec précision ses activités et tient compte de renseignements pertinents qui proviennent d'un certain nombre de sources. Le processus de planification définit la vision, la mission, les valeurs de base, les ressources et les objectifs de la Société — qui sont tous harmonisés avec son mandat.

Le *Plan de la Société* présente une orientation claire pour guider les activités de la Société

41. Un processus de planification stratégique efficace permet d'orienter avec clarté les activités d'une organisation. La Société établit, tous les ans, un *Plan de la Société* quinquennal dans le cadre de son exercice de planification stratégique. Ce faisant, elle recueille des renseignements auprès de diverses sources internes et externes pour veiller à ce que son orientation stratégique soit conforme aux besoins et aux priorités de l'actionnaire tout en répondant aux besoins en constante évolution des exportateurs canadiens. Nous avons cependant constaté que la Société n'avait pas systématiquement intégré à la planification stratégique les résultats de l'évaluation de son Cadre de référence pour la gestion des risques d'entreprise. La direction nous a fait savoir qu'elle systématisera ce processus au cours de l'exercice de planification stratégique de 2010-2014.

42. L'équipe de la haute direction et le Conseil d'administration de la Société participent au processus de planification stratégique. Un certain nombre de journées de réflexion sont organisées tout au long du processus afin de permettre à la haute direction d'examiner les divers renseignements recueillis et de discuter de sujets comme le Cadre de responsabilité sociale des entreprises, les possibilités et les défis courants ainsi que les services offerts par la Société aux exportateurs canadiens. Les administrateurs sont également associés au processus et formulent des commentaires à diverses étapes.

43. Chaque service de la Société est chargé de définir un plan d'activités ou un plan opérationnel qui présente l'environnement dans lequel il évolue et ses répercussions sur le service, ses objectifs et ses stratégies pour la période visée. Ces plans sont importants pour l'exercice de planification stratégique. Les objectifs de chacun des

services sont regroupés en vue de définir des objectifs et des cibles en matière de rendement pour l'ensemble de la Société. À la fin de l'exercice de planification stratégique, les plans d'activités et les plans opérationnels sont mis à jour et harmonisés avec le *Plan de la Société*. Nous avons constaté qu'il y avait une bonne concordance entre les objectifs de la Société et les plans d'activités.

Les mesures de la performance ne visent pas toujours intégralement les objectifs de la Société

44. Dans le cadre de son processus de planification stratégique, la Société a établi une stratégie d'affaires qui repose sur trois objectifs stratégiques :

- se rapprocher des exportateurs et des investisseurs,
- faciliter le commerce d'intégration,
- optimiser l'utilisation de ses ressources.

Pour chacun de ces objectifs, des mesures et des cibles de performance sont définies en vue de mesurer le succès de la Société. Nous avons constaté que les mesures de la performance de la Société étaient précises et mesurables. Cependant, ils ne permettent pas toujours d'évaluer entièrement dans quelle mesure la Société a atteint ses objectifs généraux. Ainsi, même si le volume total des activités donne certaines indications sur les résultats obtenus à l'égard de la facilitation du commerce d'intégration, il ne permet de mesurer qu'un seul élément de l'atteinte de cet objectif.

45. Dans notre examen spécial de 2004, nous avons invité la Société à continuer de peaufiner ses mesures de la performance pour qu'elle soit en mesure de surveiller les résultats obtenus dans l'établissement de partenariats. À cette époque, il n'y avait aucune mesure de la performance pour les partenariats. À la suite de cet examen spécial, la Société a ajouté le volume d'activités reliées aux partenariats à ses mesures de la performance. Pour l'exercice 2008, elle a introduit une nouvelle mesure de la performance, soit le nombre de transactions réalisées en partenariat, qui n'avait pas encore été intégré à un rapport au moment de notre examen.

46. **Recommandation.** Exportation et développement Canada (EDC) devrait continuer d'améliorer ses mesures de la performance pour veiller à ce qu'elles illustrent clairement les progrès réalisés au regard de ses objectifs généraux.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Les mesures de la performance d'EDC sont définies dans le cadre du

processus de planification stratégique. La Société s'emploie à définir des mesures qui soient claires et harmonisées avec les objectifs généraux établis. EDC continuera d'examiner annuellement son programme de mesure de la performance et verra à améliorer la communication des liens qui existent entre les objectifs, les mesures, les cibles et les résultats obtenus dans son Plan de la Société et son rapport annuel.

La Société surveille ses mesures de la performance et fait rapport à cet égard

47. Dans l'ensemble, la Société possède une bonne structure et de bons processus pour surveiller les mesures de la performance retenues. Le rapport annuel de la Société présente de l'information qui est clairement liée aux objectifs établis dans le *Plan de la Société* et explique comment ils sont atteints.

48. Les objectifs généraux ainsi que les mesures et les cibles de performance sont intégrées à l'organisation par le truchement des plans d'activités et des plans opérationnels des services. Nous avons constaté que le processus d'établissement des plans d'activités à l'appui du *Plan de la Société 2008-2012* comportait des objectifs et des cibles de performance pour la période de planification, mais ne mesurait pas le rendement des périodes antérieures ni ne communiquait de l'information sur les résultats obtenus par les équipes par rapport aux objectifs antérieurs. La direction reconnaît ce fait. Elle a indiqué que des informations sur les objectifs de performance antérieurs seront intégrées au processus qui aboutira à l'établissement du *Plan de la Société 2009-2013*.

49. En outre, les objectifs établis dans le *Plan de la Société* sont attribués aux objectifs individuels de performance par le truchement des évaluations du rendement individuelles. Les objectifs individuels de rendement sont établis par les chefs d'équipe pour chaque membre de l'équipe pour l'année suivante, en fonction des objectifs généraux et des objectifs du service. Qui plus est, il y a un programme d'incitatifs qui récompense le personnel pour les résultats obtenus par rapport à un certain nombre de mesures de la performance clés.

Gestion des risques stratégiques

50. Dans le cadre de ses activités, EDC assume des risques. Par conséquent, elle doit gérer ces risques de manière à assurer sa viabilité financière et à ne pas compromettre sa capacité de servir les exportateurs canadiens. Les moyens et les méthodes de gestion des risques jouent un rôle prépondérant pour permettre à la Société de s'acquitter de son mandat avec efficacité et de protéger ses actifs.

51. Nous nous attendions à ce que la Société possède un cadre de gestion des risques qui en favorise une gestion globale et systématique. Nous nous attendions à ce que les risques soient recensés, mesurés, atténués, surveillés et communiqués de manière à assurer l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de la Société.

La Société a établi un cadre de gestion des risques d'entreprise

52. La Société a défini un cadre de gestion des risques d'entreprise qui décrit les principes sous-jacents, les rôles, les responsabilités et les méthodes de gestion et d'évaluation des risques. Le Cadre de référence pour la gestion des risques d'entreprise a permis de définir trois catégories de risques : le risque de crédit, le risque du marché et le risque opérationnel (qui regroupe le risque organisationnel et le risque commercial). Une politique de gestion des risques a été définie pour recenser, mesurer, gérer et surveiller le risque de crédit et le risque du marché — et leur incidence sur la situation du capital de la Société.

La prise en charge des stratégies d'atténuation des risques n'est pas explicite

53. La Société a recensé et documenté son profil de risque grâce à des entrevues avec les membres de la direction qui ont été conçues pour recenser les principaux risques qui menacent la Société aujourd'hui et demain et pour les classer par ordre de priorité. Lors de l'évaluation menée en 2007, huit risques stratégiques ont été jugés prioritaires. Pour ces risques prioritaires, la direction examine le contexte et détermine des stratégies et des initiatives d'atténuation qui doivent être mises en œuvre. Cependant, la prise en charge et la responsabilité du succès de ces stratégies d'atténuation ne sont pas explicitement attribuées.

54. **Recommandation.** Exportation et développement Canada (EDC) devrait attribuer les responsabilités pour la surveillance et l'atténuation de ses risques principaux. De plus, elle devrait mettre en œuvre un processus officiel et systématique de surveillance et de rapport pour les risques prioritaires recensés.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation qui consiste à envisager la délégation des responsabilités à l'égard de la surveillance et de l'atténuation de principaux risques, ainsi qu'à l'égard d'un processus officiel et systématique de surveillance et de rapport concernant les risques prioritaires recensés.

Le processus actuel de gestion des risques d'entreprise de la Société voit déjà à ce que les principaux risques recensés soient gérés et surveillés de manière efficace. L'Équipe de direction est de plus activement engagée à déterminer des mesures afin de limiter les principaux risques recensés de façon continue.

La Société n'a pas encore officialisé la politique de gestion des risques opérationnels

55. Par risque opérationnel, la Société entend les risques de pertes directes ou indirectes qui résulteraient du cadre organisationnel, d'événements externes, des procédés internes, du personnel ou des systèmes. Le risque opérationnel comprend le risque d'atteinte à sa réputation et le risque de non-conformité à son mandat et aux exigences réglementaires. Dans notre rapport d'examen spécial de 2004, nous avons constaté que la Société était en voie de mettre en œuvre un cadre de gestion des risques opérationnels en vue d'officialiser ses méthodes de gestion des risques. En 2008, nous avons constaté que même si la Société a rédigé un « livre blanc » sur la gestion des risques opérationnels, elle n'a pas encore officialisé ses méthodes dans une politique de gestion de ces risques.

56. Recommandation. Exportation et développement Canada (EDC) devrait examiner les pratiques exemplaires appliquées pour recenser et gérer les risques opérationnels, déterminer les risques opérationnels qui la concernent et évaluer la nécessité de modifier sa méthode de classification et d'atténuation des risques en vue d'intégrer les risques opérationnels à son évaluation des risques et à ses politiques.

***Réponse de la Société.** La Société accepte cette recommandation consistant à envisager d'entreprendre un examen des pratiques exemplaires appliquées pour recenser et gérer les risques opérationnels. Le programme de gestion des risques d'entreprise d'EDC offre, à l'échelle de la Société, le point de vue de la direction sur les risques actuels et nouveaux en matière de crédits, de marchés et d'opérations nouveaux auxquels est confronté EDC, ainsi qu'une idée de la mesure dans laquelle EDC considère que ces risques sont gérés. Le programme cerne également les contrôles ou les facteurs atténuants en place qui servent à gérer ces risques. La Société n'a pas enregistré de pertes significatives liées aux risques opérationnels et elle maintiendra une forte culture de contrôle interne ainsi qu'un environnement fonctionnel qui favorisera des niveaux élevés d'intégrité et de normes professionnelles.*

Gestion des risques financiers

57. Les services de financement et d'assurance ainsi que les activités de trésorerie de la Société l'exposent à des risques financiers importants. Afin d'assurer sa viabilité financière, la Société doit appliquer des méthodes de gestion efficaces et saines, à partir du moment où elle est exposée à un risque (transaction) jusqu'à la fin du cycle de vie de l'exposition. Au moment de conclure un accord de prêt ou d'assurance, la Société s'expose à un risque de crédit lié soit à l'emprunteur, soit au client assuré. De plus, étant donné qu'une partie

importante de ses transactions sont conclues en devises étrangères et sont sensibles aux taux d'intérêt, la Société est exposée, en raison de ses activités, à un important risque du marché.

58. Les fluctuations actuelles des marchés ont mis à l'épreuve la solidité du cadre de gestion des risques financiers de la Société et lui ont permis de déterminer si son cadre de gestion des risques de crédit et des risques du marché la protège efficacement contre les effets indésirables et imprévus de situations extrêmes. La Société n'a pas, jusqu'ici, subi de dégradation importante de la situation de son capital en raison des récentes perturbations qui ont secoué les marchés. Cela semble indiquer que ses politiques de gestion des risques de crédit et du marché lui permettent de gérer et d'atténuer efficacement les risques auxquels elle s'expose. Des événements et des circonstances de ce genre soulignent l'importance d'exécuter systématiquement des tests de tension sur les hypothèses sur lesquelles reposent les risques de crédit et les risques du marché. Cette stratégie aiderait la Société à obtenir l'assurance qu'elle conserve suffisamment de capital pour faire face à des événements imprévus.

59. Nous nous attendions à ce que la Société applique des pratiques efficaces de gestion des risques financiers. Nous avons constaté que, dans l'ensemble, les politiques, les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent une assurance raisonnable que les risques financiers sont gérés, atténués et communiqués comme il se doit. Plus particulièrement, la Société possède un cadre de gestion des risques et du capital qui comporte des politiques sur les risques de crédit, les risques du marché et l'adéquation du capital. Ces politiques documentent et définissent ces risques, les principes clés et les seuils de tolérance. Le cadre comporte aussi des politiques sur l'évaluation, la gestion, la surveillance et la communication des risques. Ces politiques sont révisées et approuvées annuellement par le Conseil d'administration.

La Société a des politiques et des procédures pour gérer et évaluer son risque de crédit

60. La Société définit le risque de crédit comme un risque de pertes lié au non-respect d'obligations financières de la part d'une contrepartie. Elle s'expose à des risques de crédit dans le cadre de ses programmes de financement et d'assurance ainsi que dans l'exercice de ses activités de trésorerie. Nous nous attendions à ce que la Société désigne, identifie, mesure, gère, surveille et communique efficacement son exposition au risque de crédit. Dans la conjoncture et l'état actuels des marchés, la probabilité que des organisations ne puissent pas rembourser leurs prêts

augmente. Cela accroît l'importance des systèmes et des pratiques de gestion des risques de crédit pour la Société.

61. Nous avons constaté que la Société gère le risque de crédit dès le déclenchement d'une transaction avec un client (prêt ou assurance), et ce, jusqu'à la fin du cycle de vie de la transaction, en :

- assurant une évaluation et un examen adéquats des risques de crédit liés à une transaction donnée avant son approbation;
- déterminant le niveau de risque qui est acceptable pour la Société;
- s'assurant que le prix établi pour une transaction tient compte du risque de crédit inhérent;
- surveillant le risque de crédit en continu;
- veillant à prendre les dispositions nécessaires quand le niveau du risque de crédit devient inacceptable.

62. La Société revoit ses politiques et procède à des analyses comparatives pour certaines politiques par rapport aux pratiques en vigueur dans le secteur tous les cinq ans environ. Une telle analyse comparative a été récemment menée pour un certain nombre de politiques et de pratiques en matière de risque de crédit. Les résultats de cette analyse indiquent que les politiques de la Société sont généralement conformes aux pratiques en vigueur dans le secteur.

63. La Société utilise des modèles d'évaluation des risques pour apprécier le risque de crédit. L'utilisation de ces modèles permet d'appliquer une stratégie uniforme pour évaluer les risques et fixer les prix dans l'ensemble de la Société. Ces modèles servent aussi à apprécier le risque de crédit global et les pertes prévues.

64. La Société a établi des seuils de tolérance à l'égard du risque de crédit pour ses portefeuilles de prêts et d'assurance. Ces seuils sont inscrits dans des politiques qui définissent les limites de risque acceptables par industrie, par pays et par débiteur. De plus, des limites de contrepartie qui se rattachent aux activités de la trésorerie ont été fixées dans une politique distincte. Une évaluation du risque de crédit est exécutée par les équipes sectorielles avant l'approbation d'une transaction. Celle-ci pourrait nécessiter l'assentiment d'un agent indépendant de gestion des risques, de la haute direction ou du Comité de la gestion des risques du Conseil d'administration avant l'approbation finale. La délégation des pouvoirs au sein de la Société prévoit que l'approbation des transactions doit être faite à un échelon de pouvoir qui correspond au niveau de risque de crédit qui s'y rattache.

65. Une fois les transactions avalisées et approuvées, le risque de crédit est évalué et surveillé, quotidiennement, par le Bureau de gestion des risques de la Société. Des rapports sur les risques de crédit, par catégorie, sont transmis tous les mois à la haute direction et tous les trois mois au Conseil d'administration.

66. Les pratiques en vigueur dans l'industrie en matière de surveillance des risques de crédit prévoient l'exécution de tests de tension en continu sur les risques de crédit par rapport aux plafonds établis en vue d'obtenir l'assurance que le capital de la Société est suffisant pour faire face à des situations inhabituelles. Nous avons constaté que même si la Société n'exécute pas systématiquement des tests de tension sur les seuils de tolérance aux risques établis en vue d'évaluer sa situation par rapport à ces seuils selon différentes conditions de marché, elle en exécute sur certains segments de son portefeuille lorsque des risques donnés sont recensés. La direction a fait savoir qu'elle mènerait systématiquement des tests de tension sur le risque de crédit après l'implantation d'un nouveau système de gestion du capital, le Kamakura Risk Manager (KRM).

67. Une politique de la Société prévoit des mesures proactives de gestion des concentrations des risques de crédit. La politique du transfert des risques dresse une liste des véhicules et des outils qui pourraient servir à gérer le portefeuille de crédit et permettre de réduire ou de supprimer l'exposition au risque de crédit.

68. Les politiques de gestion des risques de crédit de la Société sont conformes aux lignes directrices du ministère des Finances qui définissent les cotes de crédit minimales acceptables des contreparties pour les placements et les autres instruments financiers. Les politiques et les procédures de la Société fixent également des plafonds et décrivent les modalités de gestion des risques de crédit associées aux instruments financiers.

La Société possède des moyens et des méthodes pour gérer et mesurer avec efficacité le risque du marché

69. Dans le cadre de ses activités de trésorerie, la Société finance les prêts émis, gère les liquidités et assure une bonne correspondance entre les actifs et les passifs. Les transactions de la Société se déroulent surtout en devises américaines, en fonction du taux interbancaire offert à Londres pour les transactions en dollars américains, et au taux préférentiel pour les transactions en dollars canadiens.

70. Nous nous attendions à ce que les stratégies et les programmes de gestion de ces expositions soient conformes aux objectifs généraux et

aux seuils de tolérance à l'égard des risques de la Société; à ce que la haute direction cerne, quantifie et gère les expositions au risque; et à ce que les transactions visant les risques du marché soient correctement surveillées et communiquées. Dans le cadre de notre examen, nous avons constaté qu'il y avait des moyens et des méthodes pour s'assurer que les activités de trésorerie permettent de gérer les risques du marché conformément aux objectifs généraux de la Société.

71. La Société définit le risque du marché comme la possibilité d'une perte en raison de fluctuations possibles des taux d'intérêt ou des taux de change, ou des deux. Ses politiques de gestion du risque du marché prévoient des outils pour mesurer la sensibilité aux taux d'intérêt et aux taux de change. Elles prévoient l'évaluation de la sensibilité des actifs et des passifs aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change et l'analyse de leur incidence sur la valeur du portefeuille et du bénéfice net. Les politiques fixent, à l'égard de la sensibilité des actifs et des passifs, les seuils de tolérance aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change. Des analyses de ces seuils sont exécutées mensuellement et transmises à la haute direction.

72. La Société définit le risque de liquidité comme le risque d'insuffisance des liquidités pour couvrir les obligations quotidiennes ou le risque auquel elle s'expose pour obtenir des fonds rapidement, peut-être moyennant une prime excessivement élevée dans une conjoncture difficile du marché. Nous nous attendions à ce que les moyens et les méthodes de la Société lui permettent d'avoir des liquidités suffisantes pour assurer la viabilité de ses activités et la protection de ses actifs.

73. La politique sur les liquidités de la Société stipule qu'elle doit préserver des équivalents de trésorerie suffisants pour respecter ses obligations minimales. Nous avons constaté que la Société respecte sa politique sur les liquidités. Lorsque la Société est sortie temporairement des marchés financiers au cours de la récente crise financière, ses liquidités étaient suffisantes pour assurer la poursuite de ses activités.

74. La Société définit l'adéquation du capital comme une mesure de la demande de capital. En résumé, il s'agit du montant de capital exigé pour couvrir les risques que la Société a assumés dans le cadre de ses activités par rapport à l'offre de capital. Dans le cadre de la conjoncture économique et de l'état actuel des marchés, où les pertes liées aux expositions de la Société pourraient augmenter, l'adéquation du capital est essentielle pour pérenniser les activités de la Société.

75. Dans notre rapport d'examen spécial de 2004, nous avons souligné que même si la Société avait mis en œuvre un modèle pour évaluer l'adéquation de son capital, la direction examinait toujours les meilleures méthodes pour gérer son capital financier. Depuis, la Société a défini et mis en œuvre une Politique sur la suffisance du capital. Cette politique est bien définie et précise les cibles de capitalisation, les modalités d'attribution du capital, les modalités et le calendrier de déploiement de capitaux de risques stratégiques, le moment où un dividende est déterminé ainsi que l'information qui devrait être communiquée à la direction et au Conseil d'administration. Nous avons constaté que la Société fait rapport, tous les mois, sur la demande et l'offre de capital à la haute direction et, tous les trois mois, au Conseil d'administration.

L'exécution de tests de tension n'est pas systématique

76. L'évaluation de la demande de capital repose sur des modèles et des hypothèses qui servent à mesurer divers risques. Même si ces modèles ont été établis en se fondant sur les lignes directrices reconnues pour les institutions financières (comme les lignes directrices du Bureau du surintendant des institutions financières sur les normes de fonds propres et le dispositif de Bâle II), la direction reconnaît que la fiabilité de ces modèles peut uniquement être confirmée en faisant des vérifications à rebours des estimations établies par les modèles par rapport aux résultats réels lorsque des données crédibles sur les pertes sont disponibles. Cependant, même si la Société exécute des tests de tension, au besoin, en fonction d'événements qui se produisent sur les marchés, elle ne procède pas systématiquement à l'évaluation du capital dans des conditions de marché difficiles pour déterminer si son niveau de capital est suffisant. Comme nous l'avons déjà dit, la direction prévoit que la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion du capital, le Kamakura Risk Manager, va permettre à la Société d'obtenir un tableau plus complet de sa situation de capital et de la gestion de son actif et de son passif ainsi que de mener des tests de tension systématiques de la situation de capital.

77. **Recommandation.** Exportation et développement Canada (EDC) devrait mener en continu des tests de tension sur les risques de crédit et les risques du marché.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation consistant à procéder à des tests de tension des hypothèses sur les risques de crédit et du marché dans le cadre de ses modèles actuels. La Société appliquera une stratégie axée sur des scénarios pour ses tests de tension, qui seront exécutés tous les trois mois. L'application Kamakura Risk Manager (KRM), une fois

mise en œuvre, servira de moteur pour calculer le capital de la Société. Étant donné que ce nouveau système permettra de soumettre toutes les hypothèses sur les risques à des tests de tension en appliquant une stratégie axée sur des scénarios ainsi que des techniques de simulation aléatoire, la Société pourra intégrer les résultats de ces tests à ses rapports réguliers sur le capital.

Gestion des changements

78. La Société a subi des changements importants au cours des cinq dernières années, notamment un réaménagement organisationnel général, une restructuration de la manière dont elle mène ses activités et un remaniement important de ses moyens et de ses méthodes. De telles initiatives ont des effets sur les descriptions de tâches, les processus, les procédures et la culture de l'entreprise.

79. La réussite d'initiatives notables de changement ne repose pas uniquement sur la gestion efficace des projets. De fait, la mise en œuvre de ces initiatives doit être appuyée par un cadre de gestion des changements qui comprend les éléments clés suivants :

- la définition d'une vision;
- la participation des personnes compétentes (haute direction et chefs compétents à titre d'agents de changement);
- une communication claire, appropriée et constante;
- des mesures qui donnent des moyens d'agir à tous les niveaux;
- la création de victoires à court terme;
- la durabilité des changements.

80. Nous nous attendions à ce que la Société possède un cadre officiel de gestion des changements qui comprenne les éléments clés déjà mentionnés et à ce qu'elle utilise ce cadre pour mener toutes les initiatives importantes de changement. De plus, compte tenu du nombre important d'initiatives de changement qui se déroulaient en même temps pendant notre examen, nous nous attendions à ce que les ressources aient été correctement affectées à chacune des initiatives et à ce que la haute direction ait été convenablement et suffisamment associée aux initiatives pour s'assurer que la capacité de la Société était surveillée et protégée, et pour empêcher l'échec d'une initiative importante.

La Société possède un bon cadre de gestion des changements

81. La Société possède un cadre de gestion des changements officiel et complet. Ce cadre comprend les éléments clés qui sont nécessaires à la mise en œuvre d'une initiative de changement, notamment la définition d'une vision, l'exécution d'une évaluation

de l'environnement, la constitution d'équipes de gestion et de mise en œuvre des changements, la définition d'une stratégie de communication et l'assurance que les mesures de la performance sont définies et intégrées dans les objectifs individuels de performance qui servent à mesurer et à surveiller la mise en œuvre de l'initiative de changement. Le cadre réunit donc tous les éléments clés qui sont nécessaires pour assurer le succès des initiatives de changement.

82. Pour les deux projets que nous avons examinés (le projet de transformation des processus des prêts et le système de gestion des relations avec les clients), nous avons constaté que la Société avait utilisé efficacement le cadre de gestion des changements.

83. Par ailleurs, nous avons noté que la mise en œuvre simultanée de ces deux initiatives avait pesé sur la capacité de la Société et occasionné une certaine fatigue au sein de l'organisation. En effet, des employés (par exemple, les équipes sectorielles) ont été touchés par les deux initiatives en même temps. La direction reconnaît que la mise en œuvre simultanée de multiples initiatives crée des tensions organisationnelles et elle surveille donc l'incidence de ces initiatives sur la capacité de la Société.

Responsabilité sociale des entreprises

84. Un des principes directeurs de la Société est de mener ses activités en conformité avec les accords internationaux applicables signés par le Canada et avec sa Déclaration d'engagement en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Dans cette déclaration, la Société s'engage à s'acquitter de son mandat d'une manière socialement responsable et dans le respect de ses valeurs. Nous nous attendions à ce que cette déclaration tienne compte des pratiques exemplaires en matière d'éthique commerciale, de transparence, d'investissement dans la collectivité, de climat organisationnel et d'environnement.

85. Nous nous attendions aussi à ce que la Société veille à ce que les risques liés à la responsabilité sociale des entreprises soient recensés, atténués, surveillés et communiqués, le cas échéant, conformément aux attentes du gouvernement et à sa propre tolérance au risque.

Un cadre de responsabilité sociale des entreprises a été instauré

86. Nous avons constaté que le cadre de responsabilité sociale des entreprises (RSE) de la Société est conforme à ceux d'autres bureaux internationaux de crédit à l'exportation. La Société a des politiques et des processus pour mener des évaluations environnementales et mettre en œuvre des programmes de divulgation et de lutte contre la corruption ainsi que des programmes de sensibilisation à la

déontologie. Plusieurs comités internes de coordination garantissent la mise en œuvre des engagements de la Société dans ce secteur. Il y a notamment le Comité de la responsabilité sociale des entreprises, le Comité pour la lutte contre la corruption et le Comité consultatif sur l'examen des questions environnementales. Avant de lancer de nouvelles initiatives de responsabilité sociale des entreprises, la Société fait des analyses comparatives des pratiques pertinentes et recueille les avis d'un comité d'experts externes. Le service de vérification interne a examiné le programme de responsabilité sociale des entreprises en 2008 en faisant appel à des experts-conseils externes pour évaluer certaines pratiques de RSE et pour recommander des améliorations. L'ensemble de ces pratiques forment un cadre efficace qui permet à la Société de gérer ses engagements dans ce secteur.

Il faut améliorer les mesures et les rapports de performance externes

87. La Société dispose d'un certain nombre de mécanismes pour faire rapport, notamment le Rapport annuel, le Rapport annuel sur la RSE et son site Web, où les activités qui concernent la RSE sont résumées. En utilisant ces mécanismes, la Société pourrait mieux décrire les processus et les pratiques de RSE et la manière dont ils contribuent à l'atteinte de ses engagements dans ce secteur. Cela permettrait à son actionnaire et aux parties prenantes de comprendre la structure de reddition de comptes en matière de RSE qui a été instaurée, y compris les rôles et les responsabilités des divers comités.

88. Notre examen a aussi porté sur le rapport sur le rendement pour déterminer dans quelle mesure les mesures de la performance retenues montrent si la Société a obtenu des résultats en matière de RSE. Ces rapports pourraient être élargis pour comprendre des données de référence et des cibles. La Société a admis qu'il était nécessaire d'actualiser les mesures de la performance en matière de RSE afin de mieux illustrer l'incidence des actions qu'elle mène dans ce secteur. Nous invitons la direction à mettre en œuvre ces mesures actualisées dans les meilleurs délais.

89. Recommandation. Exportation et développement Canada (EDC) devrait améliorer ses rapports publics en expliquant mieux comment ses activités en faveur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'harmonisent avec sa stratégie d'affaires. La Société devrait aussi continuer de définir ses mesures de la performance pour les activités de RSE dans le but de mieux démontrer ce qu'elle fait dans ce secteur.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Les rapports publics de 2008 ont été modifiés pour mieux illustrer la manière dont les activités de RSE d'EDC sont intégrées à sa stratégie d'affaires. Les indicateurs de la performance qui permettent de mesurer les engagements en matière de RSE ont été mis à jour à l'automne 2008. Des mesures de base sont utilisées, puis des cibles et des mesures sont conservées pour les deux ou trois prochaines années afin de recueillir des données sur des séries chronologiques pour illustrer les progrès dans des secteurs qui englobent la RSE.

La documentation des processus d'évaluation doit être améliorée

90. Lorsqu'un examen environnemental d'une transaction n'est pas assujéti à la Directive en matière d'évaluation environnementale (voir les paragraphes 93 à 98), il y a des processus pour évaluer et atténuer divers risques associés à la transaction. Nous avons examiné un certain nombre de dossiers afin d'évaluer le fonctionnement de ces processus. Nous avons constaté que pour certaines évaluations, notamment en matière de risque d'atteinte à sa réputation et de risque lié aux droits de l'homme, aucune procédure systématique ne devait être appliquée. De plus, nous avons relevé des écarts dans le volume de documentation consignée pour étayer diverses évaluations des risques. Un examen fait en 2008 par la Vérification interne a aussi relevé ces faiblesses. La Société s'emploie à s'assurer d'une mise en œuvre uniforme des processus et de leur consignation. Pour certains processus, notamment les évaluations des risques d'atteinte à sa réputation et des risques liés aux droits de l'homme, la Société officialise ses exigences.

91. Recommandation. Exportation et développement Canada (EDC) devrait améliorer la documentation de sa conformité à ses processus d'examen des actions en faveur de la responsabilité sociale des entreprises.

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Pour donner suite à une recommandation formulée en 2008 dans le rapport de vérification interne sur la responsabilité sociale des entreprises, des travaux ont été menés pour documenter de manière satisfaisante nos processus d'examen de RSE.

Les processus de gestion des risques environnementaux ont été examinés séparément

92. Pour approfondir le volet environnemental de la responsabilité sociale des entreprises, la *Loi sur le développement des exportations* exige, depuis 2001, que la Société établisse si un projet aura probablement des effets environnementaux négatifs malgré l'application de mesures d'atténuation et, le cas échéant, si elle est justifiée de soutenir le projet.

93. Pour s'acquitter de cette obligation, Exportation et développement Canada applique un processus de gestion des risques environnementaux en deux volets :

- la Directive en matière d'évaluation environnementale, qui permet à EDC de s'acquitter de l'obligation légale qui lui est faite de soumettre ses transactions à une évaluation environnementale aux termes de la *Loi sur le développement des exportations*;
- d'autres processus d'examen pour soumettre à une évaluation environnementale les transactions qui ne sont pas visées par la Directive.

94. Aux termes de la Directive, EDC est tenue d'évaluer les effets néfastes possibles pour l'environnement au regard de toutes les transactions liées à un projet dont la période de remboursement est de deux ans ou plus et dont la valeur dépasse 10 millions de droits de tirage spéciaux (une unité monétaire internationale utilisée par le Fonds monétaire international), ce qui représente environ 18,9 millions de dollars canadiens.

95. Pour les projets qui sont visés par la Directive, la Société doit d'abord déterminer si des effets environnementaux néfastes sont susceptibles de se produire en dépit des mesures d'atténuation prévues. Elle décide ensuite si elle est justifiée de procéder à la transaction.

96. Pour certaines transactions qui ne sont pas visées par la Directive, notamment celles qui ne concernent pas un projet, EDC évalue le risque d'atteinte à sa réputation en appliquant d'autres processus d'examen. La Société tient compte des cotes de risque établies dans le cadre de ces processus et d'autres facteurs de risque avant d'accepter ou de refuser d'appuyer un projet.

97. Outre cet examen spécial, notre Bureau a vérifié les moyens et les méthodes d'évaluation environnementale de la Société. Le rapport de cette vérification examinera en détail la conception et la mise en œuvre des moyens et des méthodes d'évaluation environnementale de la Société et la mise en œuvre de sa Directive en matière d'évaluation environnementale. Le rapport de vérification devrait être présenté au Parlement en juin 2009.

Gestion des ressources humaines

98. La réussite de la Société repose largement sur la qualité et le rendement de ses employés. Sa stratégie en matière de ressources humaines consiste à créer et à préserver un climat de travail harmonieux en soignant sa réputation d'employeur qui offre des possibilités de carrière enviables à des candidats de grand calibre et en

appliquant des stratégies de gestion des talents, en ciblant les actions de perfectionnement professionnel, en planifiant la relève et la formation. D'autres organisations ont récompensé la Société à titre d'employeur exemplaire notamment en lui remettant divers prix.

99. Nous nous attendions à ce que les moyens et les méthodes de gestion des ressources humaines de la Société soient conçus et gérés de manière à lui permettre de compter sur des employés qui possèdent les compétences et les habiletés dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs et ses buts. Nous nous attendions donc à ce que son régime global de rémunération soit conforme à ses stratégies et à ses objectifs généraux. Nous nous attendions également à ce que la Société assure une planification suffisante de la relève en vue de conserver les effectifs qui possèdent les compétences de base nécessaires après le départ d'employés occupant des postes clés.

La Société a mis en œuvre un régime de rémunération amélioré

100. Le nouveau régime de rémunération de la Société, mis en œuvre sur une période de deux ans à compter de 2006, donne suite aux préoccupations formulées par les employés au sujet du manque de transparence dans le calcul des rémunérations. La Société a déjà perfectionné la classification des postes, les descriptions de tâches, les échelles salariales. Elle a aussi amélioré la transparence dans l'ensemble de l'organisation. La philosophie de la Société à l'égard de la rémunération est de verser des rémunérations totales qui sont concurrentielles avec le niveau médian de groupes comparables. Les salaires versés par EDC font l'objet d'analyses comparatives annuelles par rapport à ceux de 80 organisations — des institutions financières, des sociétés d'État et des sociétés de diverses industries — de manière à ce qu'ils correspondent aux modes et aux niveaux de rémunération courants. Les programmes d'incitatifs de la Société sont conçus pour récompenser des comportements qui sont conformes à ses objectifs généraux.

La Société surveille et gère les talents et les lacunes dans les compétences de son personnel

101. La Société a défini un processus de gestion des talents qui permet d'identifier les employés de grand calibre au sein de l'organisation, de comparer leurs compétences à la liste des compétences et des habiletés nécessaires ainsi que de proposer des possibilités de perfectionnement et de formation pour combler toute lacune recensée et pour favoriser le perfectionnement des chefs au sein de l'organisation. Les candidats prometteurs possèdent un profil de leadership et un plan de

perfectionnement qui précisent le parcours qu'ils doivent suivre pour progresser au sein de l'organisation.

102. La Société surveille et détermine les besoins prévus en dotation aux postes de niveau supérieur et analyse les compétences et les habiletés que les titulaires de ces postes doivent posséder. Elle a recensé des vulnérabilités en raison du départ à la retraite de certains cadres et identifié des candidats pour combler les postes laissés vacants. Le plan de relève de la Société vise des employés jugés très performants pour combler les postes de vice-président et de directeur.

103. La haute direction surveille régulièrement ses plans de gestion des talents et de relève des cadres supérieurs. Le plan de relève de la Société est régulièrement mis à jour par la haute direction et examiné annuellement par le Comité des ressources humaines du Conseil d'administration.

Gestion des technologies de l'information

104. La Société fonctionne dans un environnement hautement informatisé et elle compte sur les technologies de l'information (TI) pour mener ses activités et atteindre ses objectifs. Pour assurer efficacité et intégrité, les systèmes de la Société doivent être en mesure de fonctionner en tout temps et être correctement protégés et testés. La Société doit également classer par ordre de priorité ses projets de TI et les harmoniser avec ses objectifs généraux. Nous nous attendions à ce que la Société ait planifié, établi et implanté des systèmes de gestion de l'information qui appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation, qui assurent la continuité des activités et la sécurité et qui répondent aux besoins de la Société en matière d'information, le tout à des coûts-avantages acceptables et en temps opportun.

Le plan stratégique des technologies de l'information ne contient aucune mesure de la performance

105. Au cours de la dernière année, une nouvelle structure de technologie de l'information a été instaurée dans le cadre de l'initiative menée par la Société pour rationaliser ses processus et améliorer son efficience. Cela a influé sur la manière dont ce secteur fonctionne et a entraîné, dans plusieurs cas, des changements aux moyens et aux méthodes.

106. Nous avons constaté qu'il y avait des liens clairs entre le plan stratégique des TI pour la nouvelle structure et les objectifs et stratégies de la Société. Le plan stratégique des TI en vigueur contient des objectifs et des stratégies détaillés, mais il serait nécessaire d'y ajouter des mesures de la performance pour surveiller la mesure dans laquelle les objectifs ont

été atteints. Cela permettrait à la direction de surveiller et d'évaluer le rendement.

107. Les éléments du plan opérationnel des TI se trouvent dans deux documents distincts. Il est donc difficile d'obtenir un tableau complet des actions qui sont prévues pour l'année à venir ainsi que des résultats prévus dans le cadre des projets ou des activités. Réunir ces deux documents permettrait à la direction d'obtenir de meilleures informations pour déterminer l'efficacité du plan.

108. Recommandation. Exportation et développement Canada (EDC) devrait définir et intégrer des mesures de la performance clés à son plan stratégique des technologies de l'information (TI). L'information courante sur le rendement devrait être réunie dans un seul plan opérationnel général qui décrirait les initiatives de TI, les ressources nécessaires et les modalités de surveillance et de gestion en ce qui concerne l'utilisation des ressources et les avantages obtenus.

Réponse de la Société. *La Société accepte cette recommandation. La Stratégie générale de TI de la Société sera mise à jour en 2009. Elle intégrera des mesures pertinentes pour gérer les résultats souhaités, comme la mesure visant les TI décrite dans le Plan de la Société. Celui-ci mesure le rapport entre les investissements en technologie qui rehaussent la valeur des activités et ceux qui se rapportent au maintien des principaux actifs et infrastructures technologiques. Le bureau de gestion des portefeuilles du groupe Solutions technologiques et d'affaires (BS&T) surveillera à la fois les projets de TI et les projets d'amélioration continue des solutions technologiques et d'affaires grâce à un plan tactique général qui contiendra une description de l'initiative, les ressources nécessaires et les résultats attendus. Le plan tactique sera prêt avant la fin du premier trimestre de 2009 et sera surveillé lors des réunions de la direction du groupe Solutions technologiques et d'affaires.*

Il n'y a pas de cadre officiellement approuvé de gestion des projets de TI

109. Depuis notre dernier examen spécial, la Société s'est employée à améliorer ses pratiques officieuses de gestion des projets. À l'heure actuelle, la Société n'a pas de politique officielle de gestion des projets de TI. Même si la Société compte mettre en œuvre une telle politique dans un proche avenir, les pratiques en vigueur ont entraîné des incohérences dans l'application des pratiques de gestion de divers projets. Ainsi, certaines analyses de projet commerciaux ne contenaient aucune évaluation pour déterminer si chacun des projets disposait des compétences et des ressources nécessaires pour être mené à bien.

110. Recommandation. Exportation et développement Canada (EDC) devrait se donner un cadre officiel de gestion des projets pour les technologies de l'information (TI).

Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. Le cadre de gestion des projets du groupe Solutions technologiques et d'affaires (BS&T) a été mis à jour en 2008. Des améliorations seront progressivement mises en œuvre au sein du personnel du BS&T, en 2009, pour continuer à assurer l'uniformité de la planification des projets et la création d'éléments de projets pour l'ensemble des projets de TI d'EDC. Nous préserverons l'uniformité du classement par ordre de priorité et de la coordination des projets grâce à la discipline de gestion du bureau de gestion des portefeuilles.

Le cadre de gouvernance de la sécurité des TI n'est pas complet

111. En 2006, la Société a admis que ses politiques relatives à la sécurité de l'information étaient désuètes. Depuis, une architecture générale de programmes de sécurité des TI a été mise en place et une politique sur la sécurité informatique a été mise à jour et approuvée. Un poste d'agent de sécurité de la technologie de l'information (ASTI) a été créé pour régler expressément les problèmes relatifs à la sécurité des TI. Des normes de TI sont également en voie d'être définies (huit des dix-huit normes ont été rédigées et approuvées).

112. Le cadre de gouvernance de la sécurité des TI est actuellement incomplet. Il n'y a pas de comité directeur de la sécurité des TI. Un tel comité serait normalement chargé de surveiller et d'appuyer les initiatives de sécurité des TI, d'approuver les politiques et les normes proposées et de servir de tribune pour discuter des mesures de rendement en matière de sécurité informatique. De plus, il n'y a pas de rapport hiérarchique entre l'agent de sécurité ministérielle et l'agent de sécurité de la TI. Or l'agent de sécurité ministérielle est chargé d'assurer la sécurité générale de la Société. Il serait important d'établir des rapports hiérarchiques entre les deux agents de manière à ce que la direction puisse recevoir régulièrement des informations complètes sur les problèmes de sécurité.

113. Des actions permanentes de formation et de communication en matière de sécurité des TI ainsi que des séances d'orientation font généralement partie d'un programme complet de sensibilisation à la sécurité. À l'heure actuelle, la Société ne possède pas de programme de ce genre. La Société a admis qu'elle doit régler cette question et elle s'emploie à définir un programme de sensibilisation à la sécurité qui devrait être mis en œuvre au début de 2009.

114. Recommandation. Exportation et développement Canada (EDC) devrait poursuivre la mise en œuvre de son architecture de programmes de sécurité des technologies de l'information (TI), combler les lacunes de son cadre de gouvernance de la sécurité des TI et instaurer un programme de sensibilisation à la sécurité.

***Réponse de la Société.** La Société accepte cette recommandation. Elle poursuivra la mise en œuvre de son architecture de programmes de sécurité des TI tout au long de 2009. Les lacunes du cadre de gouvernance de la sécurité des TI seront comblées grâce à la mise sur pied d'un comité directeur de la sécurité des TI. Un programme de sensibilisation à la sécurité a été élaboré et mis en œuvre au sein du groupe Solutions technologiques et d'affaires en 2008. Ce programme sera mis en œuvre dans l'ensemble de la Société en 2009.*

Les programmes de continuité des activités fonctionnent efficacement

115. Des tests exécutés régulièrement ont prouvé que le programme de continuité des activités de la Société est efficace. Pendant trois interruptions importantes des activités qui se sont produites au cours des dix dernières années, la Société a poursuivi ses activités sans éprouver de problèmes importants. Le programme de continuité des activités est régulièrement testé. Le service de vérification interne a examiné les résultats de ces tests et constaté que le programme fonctionnait bien en général et que des améliorations avaient été apportées au besoin.

Conclusion

116. Nous avons conclu qu'au cours de la période visée par notre examen, les moyens et les méthodes d'Exportation et développement Canada avaient été mis en œuvre de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace et que ses activités sont menées de manière efficace.

117. Le Conseil d'administration applique de saines pratiques de gouvernance. EDC dispose de processus de planification stratégique efficaces qui orientent avec clarté ses activités. Le cadre de gestion des risques financiers et de gestion du capital vise les risques de crédit, les risques du marché et l'adéquation du capital. EDC dispose également d'un Cadre de référence pour la gestion des risques d'entreprise qui décrit les rôles et les responsabilités en la matière ainsi que les méthodes de gestion des risques.

118. Nous avons constaté que les moyens et les méthodes qui soutiennent les principales activités dans les secteurs de la gestion des changements, de la responsabilité sociale des entreprises, de la gestion des ressources humaines et de la gestion des technologies de l'information ne présentaient aucune lacune importante. Nous avons relevé certains secteurs qui seraient susceptibles d'être améliorés et nous encourageons la direction à donner suite aux engagements qu'elle a pris à l'égard des améliorations proposées.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 3 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement?

Principaux moyens et méthodes examinés, critères et méthodes

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de la vérification de la Société un plan de vérification qui recensait les principaux moyens et méthodes de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance	Pour optimiser son efficacité générale et sa capacité d'établir un équilibre entre les objectifs de politique publique et ses objectifs commerciaux, la Société devrait disposer d'un cadre efficace de gouvernance qui corresponde aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui est de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.
Planification stratégique et mesure de la performance	<p>La Société devrait clairement définir les orientations stratégiques ainsi que les buts et les objectifs mesurables et précis qui lui permettent de s'acquitter de son mandat législatif et commercial et de son mandat lié à la politique publique. Ses orientations et ses objectifs stratégiques devraient être intégrés dans ses plans opérationnels.</p> <p>La Société devrait déterminer si elle réussit à s'acquitter de son mandat et à atteindre les objectifs prévus dans la loi. Ses rapports devraient fournir une information complète, exacte, actuelle et équilibrée pour la prise de décisions et la reddition de comptes.</p>

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gestion des risques stratégiques	La Société devrait posséder un cadre de gestion des risques global qui tient compte des pratiques exemplaires. Les risques devraient être recensés, mesurés, atténués, surveillés et communiqués de manière à assurer l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de la Société.
Gestion des risques financiers	La Société devrait avoir des politiques, des moyens et des méthodes pour définir, surveiller, gérer et communiquer les risques financiers de manière à atteindre ses objectifs.
Gestion des changements	Pour assurer la réussite de la mise en œuvre de changements importants, la Société devrait posséder les compétences clés dont elle a besoin pour s'adapter à la nouvelle façon de faire des affaires et veiller à ce que le niveau de risque auquel elle est exposée n'augmente pas de manière significative. Les initiatives de changement doivent être gérées de manière systématique et la communication doit être placée sous le signe de la clarté et de la transparence.
Gestion des ressources humaines	Les ressources humaines devraient être gérées de manière à permettre à la Société de disposer des compétences et des habiletés de base dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs et ses buts, sous le signe de l'économie et de l'efficacité.
Responsabilité sociale des entreprises	La Société devrait veiller à ce que les risques liés à la responsabilité sociale des entreprises soient recensés, atténués, surveillés et communiqués, le cas échéant, conformément aux attentes du gouvernement et à sa propre tolérance au risque.
Gestion des technologies de l'information	La planification, la mise au point, la mise en œuvre et la gestion de la technologie de l'information et des systèmes de gestion de l'information devraient appuyer les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société, assurer la continuité des activités et répondre aux besoins en matière d'information à un prix acceptable, en temps voulu.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 20 février 2009.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Richard Flageole

Directrice principale : Marian McMahon

Première directrice : Lissa Lamarche

Directeur : Bernard Battistin

Directeur : Tony Brigandi

Directeur : Denis Roy

Dennis Fantinic

Pierre Fréchette

Normand Lanthier

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

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Planification stratégique et mesure de la performance	
<p>46. Exportation et développement Canada (EDC) devrait continuer d'améliorer ses mesures de la performance pour veiller à ce qu'elles illustrent clairement les progrès réalisés au regard de ses objectifs généraux. (38-45)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Les mesures de la performance d'EDC sont définies dans le cadre du processus de planification stratégique. La Société s'emploie à définir des mesures qui soient claires et harmonisées avec les objectifs généraux établis. EDC continuera d'examiner annuellement son programme de mesure de la performance et verra à améliorer la communication des liens qui existent entre les objectifs, les mesures, les cibles et les résultats obtenus dans son Plan de la Société et son rapport annuel.</p>
Gestion des risques stratégiques	
<p>54. Exportation et développement Canada (EDC) devrait attribuer les responsabilités pour la surveillance et l'atténuation de ses risques principaux. De plus, elle devrait mettre en œuvre un processus officiel et systématique de surveillance et de rapport pour les risques prioritaires recensés. (50-53)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation qui consiste à envisager la délégation des responsabilités à l'égard de la surveillance et de l'atténuation de principaux risques, ainsi qu'à l'égard d'un processus officiel et systématique de surveillance et de rapport concernant les risques prioritaires recensés.</p> <p>Le processus actuel de gestion des risques d'entreprise de la Société voit déjà à ce que les principaux risques recensés soient gérés et surveillés de manière efficace. L'Équipe de direction est de plus activement engagée à déterminer des mesures afin de limiter les principaux risques recensés de façon continue.</p>

Recommandation	Réponse
<p>56. Exportation et développement Canada (EDC) devrait examiner les pratiques exemplaires appliquées pour recenser et gérer les risques opérationnels, déterminer les risques opérationnels qui la concernent et évaluer la nécessité de modifier sa méthode de classification et d'atténuation des risques en vue d'intégrer les risques opérationnels à son évaluation des risques et à ses politiques. (55)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation consistant à envisager d'entreprendre un examen des pratiques exemplaires appliquées pour recenser et gérer les risques opérationnels. Le programme de gestion des risques d'entreprise d'EDC offre, à l'échelle de la Société, le point de vue de la direction sur les risques actuels et nouveaux en matière de crédits, de marchés et d'opérations nouveaux auxquels est confronté EDC, ainsi qu'une idée de la mesure dans laquelle EDC considère que ces risques sont gérés. Le programme cerne également les contrôles ou les facteurs atténuants en place qui servent à gérer ces risques. La Société n'a pas enregistré de pertes significatives liées aux risques opérationnels et elle maintiendra une forte culture de contrôle interne ainsi qu'un environnement fonctionnel qui favorisera des niveaux élevés d'intégrité et de normes professionnelles.</p>
<p>Gestion des risques financiers</p>	
<p>77. Exportation et développement Canada (EDC) devrait mener en continu des tests de tension sur les risques de crédit et les risques du marché. (57-76)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation consistant à procéder à des tests de tension des hypothèses sur les risques de crédit et du marché dans le cadre de ses modèles actuels. La Société appliquera une stratégie axée sur des scénarios pour ses tests de tension, qui seront exécutés tous les trois mois. L'application Kamakura Risk Manager (KRM), une fois mise en œuvre, servira de moteur pour calculer le capital de la Société. Étant donné que ce nouveau système permettra de soumettre toutes les hypothèses sur les risques à des tests de tension en appliquant une stratégie axée sur des scénarios ainsi que des techniques de simulation aléatoire, la Société pourra intégrer les résultats de ces tests à ses rapports réguliers sur le capital.</p>

Recommandation	Réponse
Gestion des changements	
<p>89. Exportation et développement Canada (EDC) devrait améliorer ses rapports publics en expliquant mieux comment ses activités en faveur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'harmonisent avec sa stratégie d'affaires. La Société devrait aussi continuer de définir les mesures de la performance pour ces activités de RSE dans le but de mieux démontrer ce qu'elle fait dans ce secteur. (84-88)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Les rapports publics de 2008 ont été modifiés pour mieux illustrer la manière dont les activités de RSE d'EDC sont intégrées à sa stratégie d'affaires. Les mesures de la performance qui permettent de mesurer les engagements en matière de RSE ont été mises à jour à l'automne 2008. Des mesures de base sont utilisées, puis des cibles et des mesures sont conservées pour les deux ou trois prochaines années afin de recueillir des données sur des séries chronologiques pour illustrer les progrès dans des secteurs qui englobent la RSE.</p>
<p>91. Exportation et développement Canada (EDC) devrait améliorer la documentation de sa conformité à ses processus d'examen des actions en faveur de la responsabilité sociale des entreprises. (90)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Pour donner suite à une recommandation formulée en 2008 dans le rapport de vérification interne sur la responsabilité sociale des entreprises, des travaux ont été menés pour documenter de manière satisfaisante nos processus d'examen de RSE.</p>
Gestion des technologies de l'information	
<p>108. Exportation et développement Canada (EDC) devrait définir et intégrer des mesures de la performance clés à son plan stratégique des technologies de l'information (TI). L'information courante sur le rendement devrait être réunie dans un seul plan opérationnel général qui décrirait les initiatives de TI, les ressources nécessaires et les modalités de surveillance et de gestion en ce qui concerne l'utilisation des ressources et les avantages obtenus. (104-107)</p>	<p>Réponse de la Société. La Société accepte cette recommandation. La Stratégie générale de TI de la Société sera mise à jour en 2009. Elle intégrera des mesures pertinentes pour gérer les résultats souhaités, comme la mesure visant les TI décrite dans le Plan de la Société. Celui-ci mesure le rapport entre les investissements en technologie qui rehaussent la valeur des activités et ceux qui se rapportent au maintien des principaux actifs et infrastructures technologiques. Le bureau de gestion des portefeuilles du groupe Solutions technologiques et d'affaires (BS&T) surveillera à la fois les projets de TI et les projets d'amélioration continue des solutions technologiques et d'affaires grâce à un plan tactique général qui contiendra une description de l'initiative, les ressources nécessaires et les résultats attendus. Le plan tactique sera prêt avant la fin du premier trimestre de 2009 et sera surveillé lors des réunions de la direction du groupe Solutions technologiques et d'affaires.</p>

Recommandation	Réponse
<p>110. Exportation et développement Canada (EDC) devrait se donner un cadre officiel de gestion des projets pour les technologies de l'information (TI). (109)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Le cadre de gestion des projets du groupe Solutions technologiques et d'affaires (BS&T) a été mis à jour en 2008. Des améliorations seront progressivement mises en œuvre au sein du personnel du BS&T, en 2009, pour continuer à assurer l'uniformité de la planification des projets et la création d'éléments de projets pour l'ensemble des projets de TI d'EDC. Nous préserverons l'uniformité du classement par ordre de priorité et de la coordination des projets grâce à la discipline de gestion du bureau de gestion des portefeuilles.</p>
<p>114. Exportation et développement Canada (EDC) devrait poursuivre la mise en œuvre de son architecture de programmes de sécurité des technologies de l'information (TI), combler les lacunes de son cadre de gouvernance de la sécurité des TI et instaurer un programme de sensibilisation à la sécurité. (111-113)</p>	<p>La Société accepte cette recommandation. Elle poursuivra la mise en œuvre de son architecture de programmes de sécurité des TI tout au long de 2009. Les lacunes du cadre de gouvernance de la sécurité des TI seront comblées grâce à la mise sur pied d'un comité directeur de la sécurité des TI. Un programme de sensibilisation à la sécurité a été élaboré et mis en œuvre au sein du groupe Solutions technologiques et d'affaires en 2008. Ce programme sera mis en œuvre dans l'ensemble de la Société en 2009.</p>