CHAPITRE 11

Les examens spéciaux des sociétés d'État

N° de catalogue FA1-2013/1-11F-PDF
ISBN 978-0-660-20726-1
ISSN 1701-5421

Table des matières

Les examens spéciaux des sociétés d'État 25

Importance des sociétés d'État 25

Rôle du Bureau du vérificateur général 26

Objectif de l'examen spécial 26

Résultats des examens spéciaux 27

Extraits des examens spéciaux 29

Financement agricole Canada — Points saillants 29

Société Radio-Canada — Points saillants 32

Société du Vieux-Port de Montréal inc. — Points saillants 35

Société du Vieux-Port de Montréal inc. — Sujets de préoccupations 38

À propos du chapitre 43

Les examens spéciaux des sociétés d'État

11.1 Le présent chapitre renferme les points saillants des rapports d'examen spécial remis au conseil d'administration de chacune des sociétés d'État examinées depuis le dépôt du Rapport du vérificateur général du printemps 2012. Les sociétés d'État sont tenues de rendre ces rapports publics. Le Bureau du vérificateur général a transmis ces rapports à des dates différentes au cours de cette période. Il faut aussi savoir que les moyens et les méthodes visés ont été examinés à des moments différents.

Importance des sociétés d'État

11.2 Les sociétés d'État sont des entités juridiques distinctes dont le nom, le mandat, les pouvoirs et les objectifs sont énoncés soit dans la loi constitutive de la société d'État mère, soit dans les actes constitutifs en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Il existe deux types de sociétés d'État : les sociétés d'État mères, qui appartiennent entièrement au gouvernement du Canada, et les filiales, qui appartiennent entièrement à des sociétés d'État.

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

11.4 Au 31 décembre 2012, 47 sociétés d'État mères et 1 filiale étaient tenues de faire rapport à titre de sociétés d'État mères. Ces entités employaient plus de 88 000 personnes.

11.5 Les sociétés d'État gèrent des actifs de plus de 400 milliards de dollars. Ce chiffre exclut les actifs totaux détenus par la Banque du Canada, l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada et l'Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public, en raison de la nature unique des activités de ces organisations. Les sociétés d'État financent leurs activités de diverses façons. Certaines ne reçoivent pas de **crédits** parlementaires, car elles se doivent, en vertu de leur loi habilitante, d'être financièrement autonomes. D'autres sont financées surtout par des crédits parlementaires. D'autres encore bénéficient d'un financement fédéral, mais produisent aussi des revenus. Au cours de l'exercice 2011-2012, 27 sociétés d'État ont touché des crédits d'un peu plus de 6 milliards de dollars.

Crédit — Autorisation donnée en vertu d'une loi du Parlement d'effectuer des paiements sur le Trésor, jusqu'à concurrence d'un montant maximal, pour une fin particulière au cours d'un exercice donné. Tout paiement excédant ce montant a pour effet de réduire le solde du crédit disponible pour le prochain exercice.

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

Rôle du Bureau du vérificateur général

11.7 Aux termes de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le vérificateur général est chargé d'effectuer, seul ou en collaboration avec un cabinet d'audit du secteur privé, des audits annuels des états financiers des sociétés d'État ainsi que des examens spéciaux périodiques de ces sociétés, à moins qu'il ne refuse ce mandat.

Objectif de l'examen spécial

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

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

Défaut grave — Une faiblesse majeure dans les principaux moyens et méthodes d'une société d'État, qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie, et que ses activités étaient menées de manière efficace.

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

11.10 L'opinion que nous formulons dans le rapport d'examen spécial peut prendre trois formes. Dans certains cas, l'examinateur peut conclure qu'il existe une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes mis en place par la société d'État pour atteindre les objectifs énoncés ci-dessus ne comportent aucun défaut grave. Dans d'autres cas, il peut arriver à la conclusion que les moyens et méthodes comportent un ou plusieurs défauts graves. Enfin, dans de rares cas, l'examinateur peut aussi conclure qu'il n'existe pas d'assurance

raisonnable que les moyens et les méthodes utilisés par la société d'État permettent la réalisation des objectifs.

11.11 Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, une société d'État doit se soumettre à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans. Cependant, des examens spéciaux peuvent être réalisés plus fréquemment si le gouverneur en conseil, le ministre de tutelle, le conseil d'administration de la société d'État ou encore le vérificateur général en fait la demande.

11.12 Dans le cadre du mécanisme redditionnel instauré pour les sociétés d'État, l'examinateur présente les rapports d'examen spécial au conseil d'administration de la société d'État. De plus, l'examinateur peut, après avoir consulté le conseil d'administration, porter à l'attention du ministre de tutelle l'information contenue dans le rapport d'examen spécial. L'examinateur peut également communiquer cette information au Parlement, après avoir consulté le ministre de tutelle et le conseil d'administration, en préparant un document qui sera incorporé au prochain rapport annuel de la société d'État.

11.13 La *Loi sur la gestion des finances publiques* astreint le conseil d'administration à soumettre tous les rapports d'examen spécial au ministre de tutelle et au président du Conseil du Trésor dans les 30 jours suivant leur réception. La *Loi* exige également que les conseils d'administration publient les rapports dans les 60 jours suivant leur réception.

Résultats des examens spéciaux

11.14 Depuis le dépôt du Rapport du vérificateur général du printemps 2012 au Parlement, nous avons remis des rapports d'examen spécial pour les sociétés d'État ci-dessous, lesquels doivent être rendus publics :

- Financement agricole Canada;
- Société Radio-Canada;
- Société du Vieux-Port de Montréal inc.

11.15 Nous n'avons signalé aucun défaut grave dans ces rapports. Toutefois, en ce qui concerne la Société du Vieux-Port de Montréal inc., nous avons certaines préoccupations à l'égard de situations où des améliorations importantes devraient être apportées à la gestion des frais de déplacement et d'accueil. Nous avons également relevé un certain nombre de décisions prises par la direction qui n'étaient pas toujours convenablement documentées. Nous décrivons nos préoccupations en détail dans la section du rapport intitulée « Sujets de préoccupation ».

11.16 Par ailleurs, les rapports d'examen spécial permettent de souligner les moyens et les méthodes qui contribuent à la réussite des sociétés d'État et de communiquer aux conseils d'administration de l'information et des recommandations sur les possibilités d'amélioration. Les recommandations que nous avons formulées à l'égard de ces trois sociétés d'État visaient surtout la gouvernance, la planification stratégique, la gestion des risques, les ressources humaines, les secteurs opérationnels de base, les technologies de l'information et la gestion du rendement.

11.17 Depuis 2008, nous faisons annuellement rapport sur les examens spéciaux effectués chaque année. En tout, nous avons réalisé 32 examens spéciaux, parmi lesquels 8 présentaient des défauts graves et 24 n'en présentaient pas. Comme nous l'avons déjà indiqué, nous remettons les rapports d'examen spécial au conseil d'administration des sociétés d'État à des dates différentes pendant l'année et nous examinons les moyens et les méthodes des sociétés à des moments différents. Aucune des questions soulevées dans ces rapports n'a fait l'objet d'un suivi.

11.18 Les points saillants de chacun des trois rapports d'examen spécial ainsi que les sujets de préoccupation décrits dans le rapport présenté au conseil d'administration de la Société du Vieux-Port de Montréal inc. sont reproduits dans la section qui suit.

Extraits des examens spéciaux

Financement agricole Canada — Points saillants

[Notre examen a porté sur la période allant de mai 2011 à février 2012. On peut consulter le rapport complet, qui présente nos recommandations, à l'adresse www.fac-fcc.ca ou en communiquant avec la société.]

Qu'avons-nous examiné?

Fondée en 1959, Financement agricole Canada (FAC) est une société d'État financièrement autonome. La Société offre des produits financiers, un savoir et des services aux exploitations agricoles, notamment aux fermes familiales et aux entreprises liées à l'agriculture en milieu rural. Sa clientèle est composée à 87 % d'agriculteurs et à 13 % de fournisseurs et de transformateurs.

De par ses activités d'investissement et de soutien dans le secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire, FAC gère un portefeuille de prêts dont la valeur est passée de 13 milliards de dollars en mars 2007 à 22,6 milliards de dollars en mars 2012.

La Société compte plus de 1 500 employés dans 100 bureaux situés en zone rurale pour la plupart. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de Financement agricole Canada afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons ciblé les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique et de la gestion du risque d'entreprise, de la mesure du rendement et de la communication des résultats, ainsi que les secteurs des activités de prêt, de la gestion de la trésorerie et des placements, des ressources humaines et des technologies de l'information. Nos travaux d'examen ont été terminés le 29 février 2012.

Pourquoi est-ce important?

La Société exerce ses activités dans deux grands secteurs économiques, soit l'agriculture et les finances. Or, ces deux secteurs sont façonnés par les forces du marché et les tendances mondiales, notamment la crise financière internationale, la consolidation perpétuelle du secteur agricole, les changements climatiques, l'évolution démographique et les fluctuations des marchés. L'agriculture et l'agroalimentaire jouent

un rôle prépondérant dans l'économie canadienne : ce secteur emploie plus de deux millions de Canadiens et la valeur de ses exportations agricoles représente des milliards de dollars chaque année.

Qu'avons-nous constaté?

Nous n'avons relevé aucun défaut grave dans les moyens et les méthodes de la Société. C'est donc dire que Financement agricole Canada met en œuvre des moyens et des méthodes qui lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficience et économie et que ses activités sont menées efficacement. Un défaut grave est signalé lorsque les principaux moyens et méthodes de la société d'État comportent une faiblesse majeure qui pourrait l'empêcher d'obtenir cette assurance.

Nous avons relevé des méthodes efficaces dans plusieurs secteurs. Nous avons toutefois remarqué certains secteurs à l'égard desquels Financement agricole Canada aurait intérêt à améliorer ses méthodes.

- La Société possède les éléments qui sont essentiels à un cadre de gouvernance efficace. Le Conseil d'administration dispose des ressources et de l'information dont il a besoin pour exercer correctement ses fonctions de gouvernance et de surveillance des affaires de la Société. Les rôles et responsabilités sont clairement définis et bien compris. Le Conseil est appuyé des comités. Le processus que le Conseil applique pour évaluer sa propre performance et ses compétences n'est toutefois pas utilisé au niveau des comités. Une analyse plus poussée des compétences et aptitudes des membres des comités permettrait à Financement agricole Canada de cibler ses efforts de formation et d'obtenir un apport optimal de ses comités.
- La Société a clairement défini et communiqué son orientation stratégique. Le rendement est évalué par rapport aux objectifs stratégiques et aux buts fixés, mais les indicateurs de rendement sont axés sur les tâches plutôt que sur les résultats. L'information sur le rendement et les progrès communiqués annuellement par la Société n'indiquent donc pas clairement dans quelle mesure elle a réussi à obtenir les résultats essentiels attendus et à atteindre ses objectifs stratégiques.
- La Société a instauré des processus pour recenser, évaluer et surveiller les risques, et pour faire rapport à cet égard. Les risques sont recensés, surveillés et gérés au sein des divisions et à l'échelle de la Société. Les activités de prêt et de gestion des risques de crédit reposent sur un cadre des politiques et des procédures, de haut niveau, qui favorisent l'atteinte du mandat et des objectifs commerciaux de la Société. L'information que le Conseil

d'administration reçoit sur les divers risques est cependant fragmentaire. Il serait avantageux pour FAC de créer un poste de directeur de la gestion des risques, car celui-ci pourrait aider la haute direction et le Conseil à comprendre les corrélations entre les divers types de risques.

- La réussite de la Société dépend largement des compétences et des connaissances de ses employés. Un cadre de gestion des ressources humaines contribue à assurer à la Société qu'elle dispose des ressources humaines et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs. FAC a défini un plan de gestion des effectifs et une stratégie d'apprentissage et a également mis en œuvre un plan de planification de la relève. La Société pourrait cependant améliorer la gestion de son régime de rémunération et l'information communiquée à cet égard.
- La gestion des technologies de l'information de la Société appuie ses objectifs stratégiques et opérationnels, assure la continuité de ses activités et permet de répondre en temps voulu aux besoins en matière d'information.

Réaction de Financement agricole Canada — La Société accepte nos recommandations.

Société Radio-Canada — Points saillants

[Notre examen a porté sur la période allant d'octobre 2011 à juin 2012. On peut consulter le rapport complet, qui présente nos recommandations, à l'adresse www.cbc.radio-canada.ca ou en communiquant avec la société.]

Qu'avons-nous examiné?

La Société Radio-Canada (la Société) diffuse à l'échelle régionale, nationale et internationale une grande variété d'émissions à la radio et à la télévision, ainsi que sur diverses plateformes numériques. En plus de son siège social à Ottawa, la Société exploite des têtes de réseau à Toronto et Montréal. Elle possède aussi 27 stations de télévision et 82 stations de radio qui produisent la programmation locale, et 11 bureaux à l'étranger. En mars 2012, elle comptait environ 8 775 employés permanents, temporaires et à contrat.

Régie par un conseil d'administration, la Société fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Environ 62 % de son budget provient de crédits parlementaires, et elle tire ses autres revenus de la publicité, de services spécialisés et d'autres sources.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société Radio-Canada afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons ciblé les secteurs suivants : la gouvernance de la Société, la planification stratégique et la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats, les ressources humaines, la programmation, la gestion financière, la gestion des technologies, la gestion des biens immobiliers et des locaux, et la gestion environnementale. Nos travaux d'examen ont été terminés le 29 juin 2012.

Pourquoi est-ce important?

À titre de radiodiffuseur public national du Canada, la Société Radio-Canada est tenue de rendre sa programmation accessible dans l'ensemble du pays d'une manière qui répond à la fois aux besoins nationaux et régionaux, tout en reflétant le caractère multiculturel et multiracial du pays. La Société offre des services en français, en anglais et dans huit langues autochtones, ainsi qu'en cinq langues étrangères pour les auditoires de son service international. Aucun autre radiodiffuseur canadien, qu'il soit privé ou public, n'est tenu de remplir un mandat aussi large ou d'exercer des activités d'une telle ampleur et d'une telle portée.

Qu'avons-nous constaté?

Nous n'avons trouvé aucun défaut grave dans les moyens et méthodes de la Société Radio-Canada. Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficience et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace. Nous avons relevé des méthodes efficaces dans plusieurs secteurs. Toutefois, nous avons remarqué certains secteurs à l'égard desquels la Société aurait intérêt à améliorer ses moyens et ses méthodes, surtout en matière de gestion des ressources humaines.

- La Société Radio-Canada possède un cadre de gouvernance efficace qui correspond aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance du conseil d'administration, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public. Les membres du Conseil d'administration reçoivent l'orientation et la formation dont ils ont besoin. Nous avons remarqué que deux plans stratégiques importants n'avaient pas été approuvés en temps opportun.

- La Société Radio-Canada a clairement défini son orientation stratégique. Bien qu'elle demeure une organisation indépendante, la Société a tenu compte des priorités fixées par le gouvernement. Elle s'est fixé des objectifs mesurables et précis en vue d'atteindre son mandat. La planification stratégique est éclairée par la détermination des risques, et les plans opérationnels de la Société cadrent avec son plan stratégique. La Société a par ailleurs corrigé le défaut grave que nous avions signalé lors de notre examen spécial en 2005, en se dotant d'un cadre de mesure du rendement. Elle a aussi défini et mis en place des indicateurs de rendement, quoique le cadre ne prévoie pas de mesure de la gestion des ressources humaines.

- Nous avons relevé un certain nombre de faiblesses dans les moyens et méthodes de gestion des ressources humaines de la Société qui pourraient l'empêcher d'attirer, de recruter, de former et de maintenir en poste des employés. En dépit des mesures qu'elle a prises récemment pour régler les problèmes de recrutement et de dotation, la Société n'a toujours pas défini de profil de compétences pour la plupart de ses groupes professionnels. Beaucoup de changements sont survenus à la tête du service chargé de gérer les ressources humaines depuis 2008 et, durant cette même période, la Société a défini à plusieurs reprises son plan stratégique en matière de ressources humaines. Étant donné ces nombreuses réorientations stratégiques étalées sur une

période relativement courte, la Société risque de consacrer plus de temps et d'efforts à planifier ses initiatives qu'à les réaliser et à aller de l'avant.

- La Société Radio-Canada a adopté une politique de sécurité des technologies de l'information qui a pour objet de contrôler et de protéger ses actifs informatiques et de préserver l'intégrité et la confidentialité des données. Elle dispose également de lignes directrices qui font état de principes et de pratiques exemplaires en matière de sécurité. La politique actuelle de la Société ne prévoit cependant rien sur le traitement de l'information de nature délicate, qui est généralement considérée comme classifiée ou protégée en vertu de la politique du gouvernement. Nous avons relevé des cas où la Société n'avait pas classifié ni traité de manière appropriée de l'information de nature délicate.

Réaction de la Société Radio-Canada — La Société accepte nos recommandations.

Société du Vieux-Port de Montréal inc. — Points saillants

[Notre examen a porté sur la période allant de mai 2011 à décembre 2011. On peut consulter le rapport complet, qui présente nos recommandations, à l'adresse www.clc.com ou en communiquant avec la Société immobilière du Canada.]

Qu'avons-nous examiné?

Fondée en novembre 1981 en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, la Société du Vieux-Port de Montréal inc. (la Société) est une filiale en propriété exclusive de la Société immobilière du Canada limitée (SICL). Le 29 novembre 2012, le gouverneur général en conseil a autorisé la SICL à procéder à la fusion de sa filiale au moment où elle le jugera opportun. Jusqu'à cette date, la Société du Vieux-Port de Montréal inc. était considérée comme une société d'État mère en vertu de certaines dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le mandat de la Société consiste à mettre en valeur le territoire du Vieux-Port de Montréal et à en promouvoir le développement ainsi qu'à administrer, gérer et entretenir les actifs de la Société en tant que site récréotouristique, culturel et urbain. D'une superficie totale d'environ 41 hectares, le territoire actuel du Vieux-Port de Montréal longe le fleuve Saint-Laurent sur environ 2,4 kilomètres.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes que la Société du Vieux-Port de Montréal inc. avait en place entre mai et décembre 2011 afin de déterminer si ceux-ci lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Nous avons ciblé, entre autres, les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique, de la gestion des risques, de la gestion des ressources humaines, des technologies de l'information, de l'exploitation ainsi que de la gestion des actifs.

De plus, à la demande du gouverneur général en conseil, le 15 mai 2012, nous avons fait enquête sur certaines pratiques, notamment sur celle concernant les frais de déplacement et d'accueil. Ces travaux d'audit supplémentaires ont porté sur les exercices 2006-2007 à 2012-2013. Les résultats de cette enquête sont pris en compte dans le présent rapport.

Pourquoi est-ce important?

Le Vieux-Port de Montréal est un site récréotouristique très achalandé et l'un des plus importants au Canada. En 2011-2012, il a reçu près de 6,6 millions de visiteurs. Par l'entremise de la Société du Vieux-Port de Montréal inc., le gouvernement du Canada vise, entre

autres, à sauvegarder et à promouvoir le patrimoine culturel canadien et à contribuer au développement économique. Il vise également à améliorer les conditions de vie urbaine et à faciliter l'accès du public au bord de l'eau, dans les limites imposées par la présence du port.

Qu'avons-nous constaté?

Nous n'avons trouvé aucun défaut grave dans les moyens et méthodes de la Société. Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficience et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace. Nous avons relevé des méthodes efficaces dans plusieurs secteurs, mais d'autres à l'égard desquels la Société du Vieux-Port de Montréal inc. aurait intérêt à apporter des améliorations, notamment les pratiques de la Société en matière de gestion des frais de déplacement et d'accueil et la documentation des décisions prises par la direction.

- La Société dispose de bonnes pratiques de gouvernance. Le Conseil d'administration a établi un profil des compétences et des connaissances que doivent posséder ses membres, et les rôles et responsabilités de ces derniers sont clairement définis. La Société a adopté un code d'éthique et de conduite professionnelle pour les administrateurs et les employés. Toutefois, peu d'activités de sensibilisation ont été effectuées sur l'application des mécanismes prévus pour déclarer les situations non conformes au code.
- Le processus de planification stratégique qu'a retenu la Société lui permet d'harmoniser ses programmes et ses activités à ses objectifs stratégiques. Le plan de marketing opérationnel de la Société soutient la réalisation des objectifs énoncés dans son plan d'entreprise.
- La direction de la Société connaît les principaux risques auxquels l'organisation est exposée. Plusieurs éléments d'un cadre de gestion des risques sont en place au sein de la Société, particulièrement en ce qui concerne les risques opérationnels. Toutefois, la gestion des risques n'est pas encore pleinement intégrée et la Société ne dispose pas d'une analyse complète des risques recensés. Il n'existe pas de mécanisme formel qui assure le suivi des risques dans les opérations et qui permet de cerner les nouveaux risques.
- La Société négocie et exploite des commerces en concessions qui lui ont rapporté 2,8 millions de dollars en 2011-2012. Or, la Société ne dispose pas de politique, de procédures, de processus et de contrôles documentés et approuvés pour assurer une saine

gestion des ententes qu'elle conclut avec les concessionnaires. Cette lacune donne lieu à une gestion au cas par cas et à un manque de documentation en dossier pour étayer les décisions et les pratiques.

- La Société fait un suivi continu de l'état physique réel de ses actifs. Elle s'appuie sur cette connaissance pour mettre en œuvre un programme d'entretien préventif et correctif qui tient compte d'une évaluation des priorités et des ressources allouées par le gouvernement.
- La Société accorde beaucoup d'importance au service à la clientèle. Elle a établi des normes et des pratiques pour offrir un service de qualité et donner suite aux plaintes reçues. Elle a également élaboré un cadre de gestion de la sécurité qui énumère les mesures de sécurité en place pour protéger l'ensemble des ressources de la Société, qu'elles soient humaines, matérielles, financières ou informatiques.
- La Société doit apporter des améliorations importantes à ses moyens et méthodes afin d'assurer une saine gestion des frais de déplacement et d'accueil. La politique dont elle dispose à cet égard laisse beaucoup de latitude aux demandeurs et aux décideurs. Certains frais de déplacement et d'accueil du personnel de direction n'ont pas été examinés de façon appropriée en raison de la défaillance des méthodes de la Société.
- À plusieurs occasions au cours de notre examen, nous avons constaté des lacunes en matière de documentation. Les moyens et les méthodes de la Société et les décisions prises par la direction auraient avantage à reposer sur une documentation complète, fiable et accessible plutôt que sur les connaissances du personnel. Une meilleure documentation diminuerait, entre autres, le risque de perte de la mémoire institutionnelle de la Société et favoriserait l'efficience, la transparence ainsi que la reddition de compte de la direction. Elle permettrait également de démontrer que la direction s'est acquittée de ses responsabilités en ce qui a trait aux politiques de la Société.

Réaction de la Société du Vieux-Port de Montréal inc. — La Société accepte toutes nos recommandations.

Société du Vieux-Port de Montréal inc. — Sujets de préoccupations

Cette section porte sur nos préoccupations à l'égard de la gestion des frais de déplacement et d'accueil par la Société et d'un certain nombre de moyens et méthodes et de décisions prises par la direction qui n'étaient pas toujours convenablement documentées.

Frais de déplacement et d'accueil

Les membres du personnel de la Société peuvent être tenus de voyager pour s'acquitter de leurs responsabilités. De même, la Société peut organiser des activités d'accueil pour faciliter la conduite de ses affaires ou lorsque la courtoisie l'exige.

Nous avons cherché à déterminer si la Société était dotée de mécanismes de surveillance et de contrôle efficaces pour déterminer si les frais de déplacement et d'accueil engagés étaient acceptables et pour veiller à ce qu'ils soient gérés conformément à la loi et aux politiques applicables. À cette fin, nous avons examiné les politiques et procédures de la Société à cet égard ainsi que les processus et contrôles qui ont été mis en place.

Les frais de déplacement et d'accueil pour l'ensemble la Société représentent en moyenne environ 200 000 $ par année. Nous avons examiné les frais de déplacement et d'accueil que la présidente et chef de la direction a engagés au cours des exercices 2006-2007 à 2012-2013 ainsi qu'un échantillon des frais de déplacement et d'accueil que les vice-présidents et les directeurs ont engagés au cours des exercices 2010-2011 et 2011-2012, de même que ceux que les administrateurs de la Société ont engagés au cours des exercices 2009-2010 à 2012-2013.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société devait apporter des améliorations importantes à ses moyens et méthodes afin d'assurer une saine gestion de ces frais.

La Société ne dispose pas de politique claire et complète en matière de frais de déplacement et d'accueil

La Société s'est dotée d'une politique en matière de frais de déplacement et d'accueil, dont l'objectif est de définir les règles entourant l'admissibilité et le remboursement de ce type de dépenses engagées par son personnel à des fins professionnelles.

Nous avons examiné la politique en place et nous avons remarqué qu'elle laissait beaucoup de latitude aux demandeurs et aux décideurs. Par exemple, nous avons observé que les frais d'accueil et les

responsabilités des employés à cet égard n'y sont pas suffisamment définis et encadrés. La politique n'aborde pas non plus les frais liés à la consommation d'alcool lors de repas bien que cette pratique soit courante. De plus, la politique actuelle établit les autorisations nécessaires en fonction du kilométrage parcouru, de sorte que peu d'autorisations au préalable sont requises. Cette politique ne prend également pas en considération la destination, les raisons ou le coût total du déplacement pour déterminer si une dépense devrait être autorisée au préalable. Une politique claire et complète permettrait de cerner les situations où les frais de déplacement et d'accueil sont acceptables et raisonnables et les cas où des approbations sont nécessaires.

De plus, par souci de transparence, la Société aurait avantage à adopter une mesure visant la divulgation obligatoire des frais de déplacement et d'accueil de cadres supérieurs désignés sur le site Web de la Société, tel qu'il est exigé pour d'autres organismes gouvernementaux. Tout au moins, le Conseil d'administration devrait être informé des frais de déplacement et d'accueil de chacun des membres de la haute direction.

Recommandation — La Société devrait revoir sa politique en matière de frais de déplacement et d'accueil afin de mieux encadrer l'approbation, le traitement, le remboursement et la divulgation de ce type de dépenses.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société actualisera, d'ici le 31 mars 2014, ses politiques en matière de frais d'accueil et de déplacement afin de mieux préciser les dépenses admissibles et d'encadrer l'approbation, la divulgation, le traitement et le remboursement de tels frais.

Le processus de traitement des frais de déplacement et d'accueil ainsi que la documentation qui s'y rattache comportent des lacunes

La mise en place de contrôles clés au sein d'une organisation est essentielle afin d'assurer une saine gestion des dépenses. Dans un premier temps, la dépense doit être autorisée au préalable afin de s'assurer que les fonds sont disponibles et qu'ils seront engagés à des fins raisonnables. Ensuite, une vérification doit être effectuée afin de s'assurer que la dépense engagée par le demandeur l'a été aux fins prévues et conformément aux politiques et règles applicables. La personne qui effectue cette vérification doit s'assurer que la demande de remboursement est accompagnée de toutes les pièces justificatives avant d'autoriser la dépense. Enfin, aucun paiement ne doit être

effectué avant d'avoir fait l'objet d'une demande en bonne et due forme. Nous avons constaté que certains frais de déplacement et d'accueil du personnel de direction n'ont pas été examinés de façon appropriée en raison de la défaillance des méthodes de la Société.

Nous avons constaté que l'information et les pièces justificatives étaient souvent insuffisantes pour déterminer si certaines demandes de remboursement de frais de déplacement et d'accueil étaient raisonnables et si les frais engagés par les demandeurs étaient liés à leurs fonctions. Par exemple, la Société n'exige pas que le demandeur présente l'ensemble des frais qu'il a engagés lors d'un voyage dans un seul relevé de dépenses. Par conséquent, le personnel qui doit approuver les dépenses engagées n'a pas toujours toute la documentation nécessaire ainsi qu'une vue d'ensemble du voyage pour déterminer le caractère raisonnable de ces dépenses. Cette façon de faire pourrait engendrer le remboursement en double de certains frais ou l'approbation de dépenses inappropriées. À cet égard, bien que les montants ne fussent pas significatifs, nous avons remarqué que quelques demandes de remboursement de frais de déplacement en double avaient été remboursées. À la suite de nos observations, la Société a réclamé aux demandeurs visés les sommes versées en trop. D'autre part, plusieurs demandes de remboursement étaient seulement étayées de relevés de transaction ou de relevés mensuels de la carte de crédit du demandeur, ce qui rendait difficile l'analyse de la justification du remboursement demandé.

Finalement, nous avons dû nous appuyer sur des explications subséquentes fournies par la direction afin de déterminer le caractère raisonnable de certains frais de déplacement et d'accueil puisque la Société n'a pas été en mesure de nous fournir une documentation complète.

Nous avons également constaté d'autres irrégularités se rattachant aux frais de déplacement et d'accueil. La Société a remboursé à un demandeur les frais d'un voyage outremer malgré le fait que les objectifs établis au préalable n'avaient pas tous été atteints. Étant donné que les frais de ce voyage n'avaient pas tous été engagés aux fins prévues, la valeur reçue par la Société en contrepartie de ces frais était discutable. La Société a également assumé des frais d'environ 3 500 $ pour permettre à certains administrateurs et à leurs conjoints d'assister à quelques évènements, dont un spectacle, un repas et un souper-bénéfice d'un organisme public.

Recommandation — La Société devrait revoir ses procédures de contrôle et de documentation ayant trait à la gestion des frais de déplacement et d'accueil afin de s'assurer du caractère raisonnable des frais engagés par les demandeurs.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La Société actualisera, d'ici le 31 mars 2014, ses procédures de contrôle portant sur ses frais d'accueil et de déplacement.

Documentation des décisions et des pratiques

L'information est une composante essentielle d'une gestion efficace dans toutes les organisations. Le gouvernement du Canada a d'ailleurs adopté une politique sur la gestion de l'information qui exige, entre autres, que les décisions et les processus décisionnels soient assortis de toute la documentation justificative nécessaire pour assurer et appuyer la continuité des opérations d'une organisation et pour permettre la reconstitution de l'évolution des politiques et des programmes ainsi que la réalisation d'audits et d'examens indépendants. Bien que la Société ne soit pas visée par cette politique, l'application de ces bonnes pratiques est souhaitable au sein de toutes les organisations de l'administration publique fédérale.

Un certain nombre de pratiques et de décisions prises par la direction pourrait être mieux documenté

À plusieurs occasions au cours de notre examen, nous avons constaté des lacunes en matière de documentation. Par exemple, nous avons constaté que la Société ne disposait pas d'une analyse complète et documentée des risques auxquels elle était exposée (voir la section **Planification stratégique, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats**). Bien que nous ayons noté des améliorations au fil du temps, nous avons relevé des faiblesses liées à certains dossiers de dotation du personnel. En outre, la documentation dans les dossiers ayant trait à certains cas de harcèlement était incomplète (voir la section **Gestion des ressources humaines**). Nous avons également relevé des lacunes lors de l'examen de dossiers ayant trait à la gestion des baux et des concessions de la Société (voir la section **Exploitation**). Nous avons formulé une recommandation selon laquelle la documentation relative à la gestion de projets devait être améliorée (voir la section **Gestion des actifs**). Enfin, nous avons exprimé nos préoccupations sur le fait que l'information et les pièces justificatives fournies par la Société étaient souvent insuffisantes pour déterminer si certaines demandes de remboursement de frais de déplacement et d'accueil étaient raisonnables (voir la section **Frais de déplacement et d'accueil**).

Les moyens et méthodes de la Société et les décisions prises par la direction auraient avantage à reposer sur une documentation complète, fiable et accessible plutôt que sur les connaissances du personnel. Une meilleure documentation diminuerait, entre autres, le risque de perte de la mémoire institutionnelle de la Société associé au roulement de personnel, favoriserait l'efficience ainsi que la transparence et la reddition de comptes de la direction. De plus, une documentation adéquate permettrait de démontrer que la direction s'est acquittée de ses responsabilités en ce qui a trait aux politiques de la Société.

Recommandation — La Société devrait revoir ses moyens et méthodes afin de s'assurer que les pratiques et les décisions prises par la direction reposent sur toute la documentation justificative nécessaire.

Réponse de la Société — Recommandation acceptée. D'ici le 31 mars 2014, la Société actualisera ses moyens et méthodes afin d'assurer que les décisions de la direction reposent sur toute la documentation justificative nécessaire.

À propos du chapitre

Objectif

Le présent chapitre avait comme objectif de porter à l'attention du Parlement les résultats des rapports d'examen spécial du Bureau du vérificateur général qui ont été présentés aux conseils d'administration des sociétés d'État depuis le dépôt de notre rapport du printemps 2012. Les sociétés d'État sont tenues de rendre ces rapports publics par la suite.

Étendue et méthode

Le chapitre renferme les points saillants de trois examens spéciaux dont le vérificateur général était l'examinateur, ainsi que les sujets de préoccupation décrits dans le rapport transmis au conseil d'administration de la Société du Vieux-Port de Montréal inc.

Dans le présent chapitre, nous avons communiqué de l'information au sujet des rapports d'examens spéciaux. Notre méthode visait à fournir de l'information sur la nature de l'examen spécial et à présenter les points saillants des trois examens spéciaux et les sujets de préoccupation décrits dans le rapport présenté au conseil d'administration de la Société du Vieux-Port de Montréal inc.

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Sylvain Ricard
Directrice principale : Marise Bédard
Directeur : Paul Kelly

Michael Hayes
Rebecca Scheffer

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