



**Corporation de développement
des investissements du Canada**
Rapport d'examen spécial — 2009



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



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.

This document is also available in English.



Le 12 février 2009

Au Conseil d'administration de la Corporation de développement des investissements du Canada

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Corporation de développement des investissements du Canada conformément au plan présenté au comité de vérification du Conseil d'administration le 19 août 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.

Nous en profitons pour remercier les membres du Conseil d'administration, 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.

Veillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Sylvain Ricard, CA
Vérificateur général adjoint

Barry J. Lalonde, CA
Associé,
KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

p.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de la Corporation de développement des investissements du Canada	7
Contexte	7
Activités	8
Objet de l'examen spécial	9
Observations et recommandations	10
Gouvernance d'entreprise	10
Les méthodes et le cadre de gouvernance de la CDIC sont appropriés	10
La CDIC planifie le passage aux normes internationales d'information financière	13
Planification stratégique et rapport sur le rendement	13
Le Conseil participe à l'élaboration du plan d'entreprise	14
Gestion des risques	15
La CDIC a cerné les risques	15
Il faut une méthode de gestion des risques plus systématique	16
Activités	16
Les activités de la SGCH sont gérées de façon satisfaisante	16
Les obligations de CEI sont bien gérées	17
Conclusion	19
À propos de l'examen spécial	20
Annexe	
Tableau des recommandations	22



Corporation de développement des investissements du Canada

Rapport d'examen spécial — 2009

Points saillants

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

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

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

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

Nous avons examiné si la CDIC et ses filiales ont adopté des moyens et des méthodes pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nos travaux d'examen détaillés ont porté sur la société mère et ses filiales. Ils étaient axés sur la gouvernance d'entreprise, la planification stratégique, la gestion des risques et les activités. Notre examen a été effectué durant la période de septembre à octobre 2008.

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

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

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

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

elle vend le pétrole directement au marché afin d'accroître ses revenus et de réduire les risques que comporte le transport.

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

***Réaction de la CDIC.** La CDIC accepte toutes les recommandations. Des réponses sont données aux recommandations tout au long du rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Corporation de développement des investissements du Canada

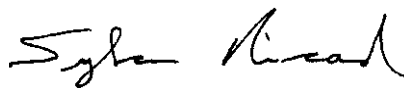
1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Corporation de développement des investissements du Canada est tenue de mettre en œuvre des moyens de contrôle et d'information en matière de finance et de gestion et de faire appliquer des méthodes de gestion de 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. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ses moyens de contrôle et d'information ainsi que ses méthodes de gestion à un examen spécial au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de septembre à octobre 2008, il existe 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.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des moyens de contrôle et d'information ainsi que des méthodes de gestion de la Société de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 19 août 2008. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir 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 de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen 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 **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé les travaux de vérification interne de la Société.

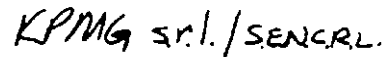
7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.

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

Pour la vérificatrice générale
du Canada,



Sylvain Ricard, CA
vérificateur général adjoint



KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.,
Comptables agréés,
experts-comptable autorisés

Ottawa, Canada

Le 31 octobre 2008

Aperçu de la Corporation de développement des investissements du Canada

Contexte

9. La Corporation de développement des investissements du Canada (CDIC ou la Société) a été constituée en 1982 en tant que société d'État mère en vertu des dispositions de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*. Elle est inscrite à titre de société d'État à l'annexe III, partie II de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

10. **Mandat.** Lors de sa création, la CDIC s'est vu confier un vaste mandat, qui incluait la création ou le développement d'entreprises et d'industries au Canada, l'investissement dans les actions de sociétés, l'acquisition de biens et la gestion dans une perspective commerciale. La Société a commencé à se départir de ses actifs en 1984 afin de se conformer à la volonté du ministre des Finances. En 1993, la Société de gestion Canada Hibernia (SGCH) était créée en vue d'acquérir, de détenir et de gérer une participation de 8,5 p. 100 dans le projet de mise en valeur du champ pétrolifère Hibernia. Elle se prépare à vendre cette participation depuis 1999. Cependant, le ministre des Finances n'a pas encore approuvé cette vente.

11. En novembre 2007, le ministre des Finances a informé la CDIC qu'elle « devra dorénavant se bâtir un avenir axé sur la gestion continue de ses actifs actuels dans une perspective commerciale et prêter son concours au gouvernement dans la recherche de nouvelles orientations qui conviennent aux capacités de la CDIC, tout en conservant la capacité de se dessaisir de ses actifs actuels et de tout autre placement de l'État, à la demande du ministre des Finances ».

12. **Filiales.** La CDIC détient trois filiales en propriété exclusive : Canada Eldor Inc. (CEI, auparavant Eldorado Nucléaire Limitée), la Société de gestion Canada Hibernia et PPP Canada Inc. Il convient de noter que PPP Canada Inc. est devenue une société d'État mère et que de ce fait, elle doit se soumettre à un examen spécial distinct. Elle n'a donc pas été incluse dans le présent rapport.

13. En 1988, CEI a vendu la totalité de son actif et de ses activités à Cameco Corporation. Les obligations résiduelles de CEI comprennent la gestion des déchets accumulés, la restauration des lieux et les prestations aux retraités.

14. La CDIC a acquis la Société de gestion Canada Hibernia en mars 1993. Cette dernière a été constituée dans le seul but de détenir,

de gérer et de financer sa participation de 8,5 p. 100 dans le Projet de développement Hibernia, une coentreprise avec des sociétés pétrolières du secteur privé.

15. L'effectif total de la CDIC et de ses filiales est constitué de sept employés. Les filiales sont des entités légales distinctes dont chacune est dotée de sa propre structure de gestion et d'un conseil d'administration. Toutefois, c'est la CDIC qui les guide et les dirige.

Activités

16. **Canada Eldor Inc.** Les obligations résiduelles de CEI sont les suivantes :

- **Éventualités relatives aux déchets et aux coûts — Déchets accumulés.** Avant la vente des actifs d'Eldorado Nucléaire limitée à Cameco, en 1988, de grandes quantités de déchets qui provenaient d'opérations de raffinage avaient été accumulées. Ce sont en grande partie des déchets de faible radioactivité. En vertu de l'accord d'achat et de vente conclu en 1988, CEI est tenue de partager avec Cameco les coûts engagés pour la gestion et l'évacuation de tous les déchets existant à la date de la vente, tel que le prévoit l'accord d'achat et de vente. Ces déchets se trouvaient : sur le site d'enfouissement Port Granby, à Port Granby en Ontario; sur le site d'enfouissement Welcome, près de Port Hope en Ontario; à la raffinerie de Port Hope, à Port Hope en Ontario; et à la raffinerie de Blind River, à Blind River en Ontario. Cameco assume la responsabilité de la gestion et de l'enlèvement des déchets ainsi accumulés et doit se conformer aux règlements des autorités pertinentes, comme la Commission canadienne de sûreté nucléaire. La responsabilité de CEI se limite à payer sa part des coûts.
- **Restauration des lieux — Beaverlodge.** L'ancienne mine de Beaverlodge située près d'Uranium City, en Saskatchewan, était inactive avant la vente des actifs de CEI à Cameco. Aux termes de l'accord d'achat et de vente de 1988, CEI doit assumer tous les coûts associés au déclassement de la mine, qui a été transférée à Cameco au moment de la vente. La responsabilité de surveiller et de gérer le site incombe à Cameco. CEI rembourse à Cameco les coûts réels plus des frais de gestion de 15 p. 100. Encore une fois, la responsabilité de CEI se limite au remboursement des coûts engagés.
- **Prestations aux retraités.** Aux termes de l'accord d'achat et de vente conclu en 1988, CEI est tenue de gérer le régime de retraite de tous les employés des sociétés Eldorado et Eldor qui ont pris leur retraite avant octobre 1988. Les prestations du régime comprennent

l'assurance-vie, l'assurance maladie et l'assurance dentaire. Actuellement, 285 anciens employés participent au régime administré par Cameco.

- **Éventualités.** Comme CEI était auparavant une société minière, elle a la responsabilité de gérer, au fur et à mesure, les réclamations courantes ou éventuelles qui découlent de ses activités antérieures. À cette fin, elle recourt aux services d'un conseiller juridique externe qui s'occupe des questions relatives à ces réclamations.

17. Société de gestion Canada Hibernia (SGCH). Les activités de la SGCH comportent deux volets : sa participation à titre de propriétaire non exploitant de la coentreprise du Projet de développement Hibernia; la vente et le transport de sa part du pétrole brut.

- **Propriétaire non exploitant de la coentreprise.** La SGCH est un propriétaire non exploitant de la coentreprise avec la Société d'exploitation et de développement d'Hibernia ltée (SEDH). À ce titre, elle doit financer sa part des activités du projet Hibernia, du forage ainsi que des améliorations qui sont apportées à la plate-forme et aux installations de traitement. La SEDH exécute le projet au nom des propriétaires. La SGCH est membre du comité exécutif du projet Hibernia et de nombreux comités administratifs et techniques qui supervisent ensemble la planification et les activités courantes du projet Hibernia.
- **Vente et transport de pétrole brut.** La Société de gestion Canada Hibernia (SGCH) reçoit en nature sa part de la production du projet Hibernia; elle reçoit du pétrole brut qu'elle vend par la suite. Par conséquent, elle doit assurer la commercialisation de son pétrole et son transport sur le marché. Pour assurer le transport de son pétrole, la SGCH a conclu avec d'autres sociétés pétrolières un contrat d'affrètement à long terme pour le pétrolier.

Objet de l'examen spécial

18. Nous avons examiné les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Corporation de développement des investissements du Canada dans les secteurs de la gouvernance d'entreprise, de la planification stratégique et de la gestion des risques. Nous avons aussi examiné les activités de la Société de gestion Canada Hibernia et de Canada Eldor Inc. Notre examen visait à déterminer si les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Corporation de développement des investissements du Canada lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont

protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.

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

Observations et recommandations

Gouvernance d'entreprise

20. La gouvernance d'entreprise concerne les structures, les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion qui permettent à une organisation de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs. De saines méthodes de gouvernance sont essentielles pour atteindre les objectifs énoncés dans la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui régit les sociétés d'État.

21. Nous nous attendions à ce que la Société et ses filiales aient des méthodes et un cadre de gouvernance satisfaisants qui répondent aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui concerne la gérance du Conseil d'administration, les relations avec l'actionnaire et les communications avec le public.

Les méthodes et le cadre de gouvernance de la CDIC sont appropriés

22. Nous avons examiné le mandat, la composition et le fonctionnement du Conseil d'administration de la société mère et de ses filiales ainsi que la façon dont il applique diverses politiques, dont la politique sur les conflits d'intérêts de la Société.

23. **Gérance du Conseil.** La structure de gouvernance de la CDIC et de ses filiales se présente comme suit : la CDIC, la société mère, a un conseil d'administration composé de quatre administrateurs. La Société veut pourvoir deux postes d'administrateur en raison de départs survenus récemment. Le Conseil a deux comités : le comité de vérification et le comité des nominations. Les deux filiales, la SGCH et CEI, ont chacune un conseil d'administration. Les mêmes administrateurs siègent aux trois conseils. Chaque conseil a aussi son propre comité de vérification. De plus, le premier dirigeant de la SGCH siège au conseil de celle-ci.

24. Une lettre du ministre des Finances communique son orientation stratégique au Conseil de la CDIC. Le Conseil de la CDIC et les conseils de ses filiales n'ont pas encore leurs chartes officielles respectives; par contre, le mandat de tous les comités a été défini.

La charte d'un conseil d'administration encourage une reddition de comptes efficace en définissant clairement les rôles et les responsabilités de ses membres. Nous invitons la Société à établir les chartes des conseils en temps opportun.

25. Le comité de vérification de chaque organisation — CDIC, CEI, SGCH — a une charte qui décrit ses rôles et ses responsabilités. Les membres des comités de vérification possèdent de solides compétences en matière de finances et font un examen critique des états financiers et du rapport de gestion connexe. Les comités de vérification se réunissent régulièrement avec les vérificateurs externes.

26. Le Conseil d'administration de la SGCH a étudié la question d'un plan de relève du président et premier dirigeant. Il évalue une fois par année le rendement de cette personne. Nous avons cependant observé qu'il n'y a pas de processus d'évaluation officiel pour le vice-président exécutif de la CDIC et de CEI. Un tel processus permettrait à la Société de préciser les objectifs et le rendement attendu du titulaire de ce poste. En outre, les conseils de la CDIC et de ses filiales évaluent eux-mêmes leur rendement annuel de façon non officielle.

27. La vérification interne représente un élément important de la gouvernance d'entreprise. En effet, elle procure aux cadres supérieurs et aux membres du Conseil l'assurance que les activités financières, administratives et opérationnelles importantes sont menées de manière efficiente et efficace. La CDIC a réalisé des vérifications internes des activités de ses deux filiales, en 2002 et en 2005. Une autre vérification, qui sera axée sur la gestion de l'encaisse, devrait être effectuée en 2008 par un cabinet de vérification indépendant. Les vérifications de 2002 et de 2005 n'ont donné lieu à aucune observation d'importance. La réponse et les plans d'action de la direction tenaient compte des observations communiquées.

28. Information du Conseil d'administration. Les membres du Conseil d'administration possèdent l'information et les connaissances nécessaires pour interpréter le mandat de la Société, pour donner une orientation stratégique à la direction et pour s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance. Ils demandent de l'information supplémentaire au besoin. Cette information leur permet, entre autres, de participer activement à l'élaboration et à l'approbation du plan d'entreprise de la CDIC. Les décisions du Conseil sont consignées dans les comptes rendus des diverses réunions du conseil et des comités.

29. Conseil : compétences et indépendance. La CDIC dispose d'un comité des nominations. Elle a préparé un profil des membres du Conseil et l'a présenté au ministre des Finances. L'analyse des

compétences réelles par rapport aux compétences souhaitées des membres du Conseil a révélé que, collectivement, ces derniers possèdent les connaissances voulues pour s'acquitter de leurs responsabilités. Des éléments probants démontrent que le Conseil a, au besoin, recours à des experts externes pour combler ses lacunes en matière de compétences et d'expertise. La planification de la relève au sein du Conseil semble faire partie de son plan de travail annuel, mais il n'existe encore aucun document officiel à ce sujet. Les prochaines nominations et reconductions de mandat devront être gérées avec soin afin d'assurer la continuité des activités du Conseil.

30. Divers mécanismes garantissent l'indépendance des membres des conseils de la CDIC et de ses filiales à l'égard de la direction :

- une expertise suffisante pour exercer les fonctions;
- le droit de voter et de prendre des décisions accordé aux membres du Conseil seulement;
- la tenue d'une partie de chaque réunion sans la présence d'un membre de la direction afin de discuter des questions qui intéressent le Conseil.

31. Les nouveaux administrateurs obtiennent de l'information sur la Société au moyen d'un processus d'orientation non officiel, d'un guide de l'administrateur et de cours liés à leurs responsabilités. Au moment où elle se prépare à en nommer de nouveaux, la CDIC aurait avantage à accroître l'orientation et la formation des administrateurs de manière à inclure le contexte du secteur public et son incidence sur les activités de la Société.

32. Le Conseil a élaboré un code de déontologie qui expose les normes éthiques et les valeurs que doivent respecter les administrateurs, la direction et les employés de la Société et de ses filiales. Il a établi des règles de conduite et des procédures pour réduire au minimum la possibilité de conflit entre les intérêts personnels et les travaux de la Société. Nous invitons la Société à mettre rapidement en œuvre le code de déontologie.

33. Communications. Nous avons examiné la correspondance échangée entre la Société, le ministre des Finances et le Ministère, notamment la lettre du ministre des Finances qui définit l'orientation stratégique. Le Conseil d'administration communique régulièrement avec le premier dirigeant de la SGCH et le vice-président exécutif de la CDIC et de CEI. Nous avons constaté que le sommaire du plan d'entreprise et le rapport annuel de la CDIC sont déposés au Parlement, mais qu'ils sont rendus publics sur demande seulement.

34. Recommandation. Étant donné que la CDIC est une société d'État, elle devrait faire en sorte que le public ait facilement accès à l'information qui la concerne.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. La Société aménagera un site Web pour fournir au public un accès peu coûteux à l'information.

La CDIC planifie le passage aux normes internationales d'information financière

35. Les normes internationales d'information financière (IFRS) sont en voie d'adoption au Canada. Les entreprises qui ont une obligation publique de rendre des comptes et dont l'exercice se termine le 31 mars, y compris les sociétés d'État telles que la CDIC, sont tenues d'adopter les IFRS à compter du 1^{er} avril 2011. Le passage à ces normes constitue un changement fondamental dans le secteur de l'information financière qui peut avoir des répercussions importantes sur la gestion des sociétés d'État. Il incombe à la direction de chaque société de bien planifier et gérer cette transition. La responsabilité du Conseil consiste à la surveiller et à voir à son bon déroulement. Les membres de la direction et du Conseil devront respectivement répondre aux enjeux que soulève ce passage aux IFRS, notamment les changements reliés aux risques, à l'information financière et aux contrôles internes.

36. Nous avons examiné si la CDIC et ses filiales se préparaient adéquatement au passage aux IFRS. Nous avons constaté qu'elles ont pris des mesures à cette fin. Jusqu'ici, la direction des filiales a régulièrement informé ses comités de vérification au sujet de l'importance des IFRS et de l'état d'avancement du projet. Comme ce sont les mêmes personnes qui siègent aux comités de vérification des trois entités, elles sont au courant des nouveautés. Les membres de la direction suivront une formation sur ces normes. Ils prévoient présenter un exposé sur les IFRS au Comité de vérification de la CDIC en décembre 2008.

37. Nous sommes d'avis que la CDIC et ses filiales ont pris des mesures appropriées à ce stade pour planifier le passage aux IFRS. Pour en assurer la réussite, la direction et le Conseil d'administration devront y prêter une attention soutenue.

Planification stratégique et rapport sur le rendement

38. La planification stratégique est un outil de gestion utilisé par une organisation pour définir son mandat, fixer ses objectifs à long terme et déterminer les meilleures façons de les atteindre. La direction et le Conseil d'administration interviennent tous les deux dans le processus de planification stratégique. Le plan d'entreprise est le résultat de ce processus.

Le Conseil participe à l'élaboration du plan d'entreprise

39. Nous nous attendions à ce que la Société ait une orientation stratégique bien définie ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat. Cette orientation stratégique et ces buts et objectifs devraient refléter les directives du Ministre, cerner les risques et définir les stratégies d'atténuation de ces derniers.

40. Nous avons examiné le processus de planification le plus récent utilisé par la Société pour préparer le plan d'entreprise. Le Conseil définit l'orientation stratégique de la Société en collaboration avec la haute direction. En octobre 2008, cette dernière a présenté au Conseil d'administration de la CDIC une première ébauche du plan d'entreprise. Le Conseil a étudié cette ébauche et en a discuté avec la direction afin de s'assurer que le plan correspondait bien au mandat et à la taille de la Société ainsi qu'à la nature de ses activités.

41. Le plan d'entreprise repose sur l'analyse du contexte commercial de la CDIC et des principaux risques auxquels elle est exposée. Il est transmis au Ministre, qui le soumet au gouverneur en conseil pour approbation. Le plan exprime l'orientation tracée par le Ministre. Il comprend le mandat et le rôle futur de la Société, son profil et le rendement attendu.

42. Pour réaliser son plan stratégique, une société doit impérativement se doter de plans opérationnels, qui comprennent des buts et des objectifs mesurables. Elle doit aussi voir à ce que les processus de gestion courants intègrent l'utilisation de l'information sur le rendement. La société est alors en mesure de produire des rapports périodiques qui indiquent la mesure dans laquelle elle atteint les résultats escomptés et les objectifs de contrôle législatif de ses plans stratégiques et opérationnels.

43. C'est un défi constant pour une organisation de mesurer et de démontrer l'incidence de ses activités. C'est le lot de toutes les organisations. Il importe de savoir dans quelle mesure les activités d'une société contribuent à l'accomplissement de son mandat et à l'atteinte de ses objectifs.

44. Nous avons examiné le cadre de gestion et de mesure du rendement ainsi que le plan d'entreprise de la Société. Le plan quinquennal de la CDIC comporte une section intitulée « Objectifs, stratégies et mesures du rendement ». Nous avons observé qu'il comprenait un compte rendu sommaire du rendement. Toutefois, nous n'y avons pas trouvé de mesures concrètes du rendement qui

permettraient d'établir jusqu'à quel point la CDIC atteint ses objectifs et communique les résultats au Conseil et au Parlement. Nous croyons comprendre que la Société procédera à un examen régulier de ses objectifs et qu'elle fournira des indicateurs de rendement pour ceux qui sont mesurables.

Gestion des risques

45. La gestion des risques est le processus qui détermine les risques auxquels s'expose une organisation et que celle-ci doit utiliser pour obtenir l'assurance raisonnable qu'elle atteindra ses objectifs stratégiques et opérationnels, gèrera ses ressources de manière économique et efficiente et protégera ses actifs.

46. Nous nous attendions à ce que la CDIC ait cerné tous les risques importants auxquels ses filiales et elle-même sont exposées. Nous nous attendions aussi à ce que la CDIC et ses filiales aient établi un seuil de tolérance pour les risques cernés et à ce qu'elles aient attribué les responsabilités relatives à l'atténuation de ces risques. La gestion des risques constitue l'une des responsabilités clés de la direction et du Conseil d'administration en ce qui concerne la surveillance des activités de la Société.

La CDIC a cerné les risques

47. Nous avons constaté que lorsqu'elle prépare son plan d'entreprise annuel, la CDIC évalue les risques qui pourraient nuire à l'atteinte de ses objectifs et à ceux de ses filiales. Le Conseil d'administration prend une part active dans l'examen et dans l'approbation du plan d'entreprise. Ces activités annuelles donnent lieu à la production d'un plan d'entreprise qui indique les risques auxquels s'expose la CDIC et les stratégies d'atténuation qui sont adoptées pour l'année à venir.

48. Nos discussions avec la direction et les membres du Conseil nous ont permis de constater que la Société comprend les risques auxquels elle fait face et qu'elle s'est dotée de stratégies d'atténuation. Nous avons observé que la direction et le Conseil se concentrent sur la surveillance des risques liés aux activités des filiales de la Société. La SGCH gère ses principaux risques en faisant appel à une équipe de gestionnaires expérimentés qui assure la surveillance de l'exploitant de la plate-forme Hibernia. CEI retient pour sa part les services de tiers, notamment des avocats, des actuaires et des vérificateurs, pour guider la direction et le Conseil d'administration et évaluer l'exposition de la Société aux risques relatifs à ses obligations contractuelles.

Il faut une méthode de gestion des risques plus systématique

49. La Société comprend parfaitement les risques auxquels elle est exposée, mais nous avons observé qu'elle n'a pas de méthode systématique et officielle d'évaluation des risques. Elle n'a ni politique ni cadre officiels de gestion des risques qui préciseraient les seuils de tolérance aux risques cernés et pourraient servir à surveiller l'efficacité des stratégies d'atténuation. La CDIC gagnerait à établir un meilleur lien entre les objectifs, les principaux risques, les stratégies d'atténuation, les moyens et les méthodes importants, les mesures du rendement et les cibles connexes.

50. Recommandation. La CDIC devrait concevoir et adopter une méthode officielle de gestion des risques pour déterminer, atténuer, surveiller et communiquer systématiquement les risques de sorte qu'ils demeurent à des niveaux appropriés.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. Comme l'indique le rapport, le Conseil d'administration et la direction sont pleinement conscients de l'importance de la gestion des risques, et les rapports périodiques soumis au Conseil démontrent qu'ils sont pris en considération. Afin de rendre le processus plus officiel, le Conseil envisage de préparer une ébauche de sommaire de la gestion des risques.

Activités

Les activités de la SGCH sont gérées de façon satisfaisante

51. Les activités de la SGCH comportent deux volets principaux : remplir son rôle en tant que propriétaire non exploitant de la coentreprise du Projet de développement Hibernia; la vente et le transport de sa part de pétrole brut du Projet de développement Hibernia.

52. Nous avons examiné les systèmes et les processus opérationnels de la SGCH pour surveiller ses activités à titre de propriétaire non exploitant de la coentreprise ainsi que la vente et le transport de pétrole brut.

53. Nous nous attendions à ce que la Société ait adopté des moyens de contrôle et d'information ainsi que des méthodes et une stratégie pour gérer la participation de 8,5 p. 100 qu'elle détient dans le Projet de développement Hibernia afin de maximiser la valeur de l'actif de l'actionnaire et le rendement de son investissement.

54. Propriétaire non exploitant de la coentreprise. L'équipe de la direction de la SGCH a la responsabilité de gérer la participation de la Société, de maximiser la valeur de l'actif pour l'actionnaire et de gérer

cet actif dans une perspective commerciale. La SGCH finance sa part des activités du projet Hibernia, le forage et les améliorations qui sont apportées à la plate-forme et aux installations de traitement. De 1993 à 2007, la participation aux dépenses du projet de la SGCH s'est chiffrée à 608 millions de dollars. Au 31 décembre 2007, le dividende accumulé que la SGCH a versé au gouvernement s'élevait à un milliard de dollars.

55. Nous avons constaté que le groupe de gestionnaires qui dirige la SGCH possède une vaste expérience de l'industrie pétrolière. Ce groupe met en œuvre des moyens et des méthodes adaptés à une coentreprise. Ainsi, ces gestionnaires collaborent activement à la surveillance des comités de l'exploitant de la plate-forme du projet Hibernia, dont le comité exécutif, qui dirige les activités, et le comité de la santé, de la sécurité et de l'environnement, qui s'occupe des questions liées à la santé et à la sécurité.

56. La SGCH a concentré ses ressources dans les secteurs où elle a des divergences d'opinion avec les autres partenaires afin de maximiser la valeur pour l'actionnaire.

57. Vente et transport du pétrole brut. La SGCH reçoit sa part en nature de la production pétrolière du projet Hibernia. Il lui incombe par conséquent de vendre sa part de la production et de transporter ce pétrole sur le marché afin de maximiser le rendement de l'investissement de l'actionnaire. De 1993 à 2007, les ventes de pétrole brut ont totalisé 2,4 milliards de dollars.

58. Nous avons constaté qu'en ce qui concerne la vente et le transport du pétrole, la SGCH a décidé, compte tenu de son faible volume d'activités et de sa stratégie d'atténuation des risques, de confier à des sous-traitants certains aspects, comme l'expédition et le stockage du pétrole. La SGCH vend aussi directement au marché afin d'accroître ses revenus et de réduire les risques associés au transport du pétrole. Elle transfère le droit de propriété à l'acheteur directement à la plate-forme, lorsque l'exploitant effectue le chargement dans le pétrolier aux fins d'expédition.

Les obligations de CEI sont bien gérées

59. CEI gère les passifs qui découlent de la vente, en 1988, d'Eldorado Nucléaire limitée à Cameco Corporation. Ces passifs comprennent les obligations au titre des prestations aux retraités ainsi que la gestion et le nettoyage des sites de déchets.

60. Nous nous attendions à ce que la Société ait adopté des moyens et des méthodes pour gérer les passifs existants ainsi que les réclamations et les litiges, à mesure qu'ils surviennent.

61. Obligations au titre des prestations aux retraités. Aux termes de l'accord d'achat et de vente conclu en 1988, CEI assume la responsabilité de gérer le régime de retraite de tous les employés des sociétés Eldorado et Eldor qui ont pris leur retraite avant octobre 1988. Les prestations du régime comprennent l'assurance-vie, l'assurance-maladie et l'assurance dentaire. À l'heure actuelle, 285 anciens employés sont visés par ce régime, qui est administré par l'intermédiaire de Cameco. Au 30 septembre 2008, CEI avait comptabilisé des charges de 2,3 millions de dollars dans ses états financiers pour ce passif.

62. Nous avons examiné les processus qui servent à gérer les obligations au titre des prestations aux retraités. Nous avons constaté que CEI dispose de moyens et de méthodes pour gérer les obligations au titre des prestations aux retraités. Nous avons observé que l'évaluation actuarielle indépendante qui est effectuée tous les trois ans sert de point de départ pour comptabiliser le passif.

63. Nettoyage des sites de déchets. CEI doit aussi assumer la responsabilité des obligations résiduelles au titre des éventualités relatives aux déchets et aux coûts. Ces obligations comportent deux éléments principaux : les déchets accumulés et la restauration des lieux.

64. L'obligation au titre des déchets accumulés est le résultat d'opérations de raffinage qui ont été effectuées par CEI avant la vente à Cameco, qui a eu lieu en 1988. Au 31 décembre 2007, CEI avait comptabilisé un passif de 11 millions de dollars pour cette obligation.

65. L'obligation de restauration des lieux a trait à une ancienne mine qui n'était plus exploitée avant la vente à Cameco des actifs de la société Eldorado. CEI doit assumer tous les coûts relatifs au déclassement de ce site qui a été transféré à Cameco à la date de la vente. Au 31 décembre 2007, CEI avait comptabilisé un passif de 11 millions de dollars relativement à cette obligation.

66. Nous avons constaté que CEI s'est donné des moyens et des méthodes pour gérer comme il se doit les obligations liées aux sites contaminés qui découlent de la vente de ses actifs à Cameco. CEI a retenu les services d'experts, dont des avocats et des vérificateurs, pour superviser le respect des conditions de l'accord par Cameco.

67. Nous avons observé que la Société a retenu les services de vérificateurs externes pour vérifier le respect par Cameco de l'accord de vente et d'achat de 1988 en ce qui a trait à la gestion des déchets accumulés. Toutefois, cet accord ne donne pas à la Société le droit de faire effectuer par un tiers une vérification des coûts de restauration à la mine Beaverlodge. Pour obtenir l'assurance que les factures payées sont conformes à l'accord et que les activités sous-jacentes de restauration ont été menées, la direction de la Société exerce un contrôle diligent avant le paiement. La direction est informée chaque année des activités et du budget prévus pour l'année. Elle examine les factures et les pièces justificatives afin d'en établir, avant le paiement, la vraisemblance. Elle fait aussi preuve de diligence, notamment en effectuant périodiquement des visites sur place et en retenant les services d'experts externes pour valider les plans de travail fournis par Cameco.

Conclusion

68. Nous avons examiné les moyens de contrôle et d'information et les méthodes de gestion employés par la Corporation de développement des investissements du Canada et ses filiales dans les secteurs de la gouvernance d'entreprise, de la planification stratégique, de la gestion des risques et des activités. Notre objectif était de déterminer si ces moyens et ces méthodes fournissent à la Société 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. Notre examen n'a pas révélé de lacunes importantes dans les moyens et les méthodes utilisés.

À propos de l'examen spécial

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 cinq 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 fournit une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du présent rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes employés par 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, et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de la Société un plan de vérification qui recensait les 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 moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance d'entreprise	Pour maximiser son efficacité et sa capacité de réaliser son mandat, la Société devrait se doter d'un cadre de gouvernance satisfaisant qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui est de la gerance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.
Gestion des risques	<p>La culture d'entreprise de la CDIC devrait intégrer la prise en compte des risques dans l'ensemble de l'organisation afin d'appuyer la réalisation de son mandat, de ses buts et de ses objectifs. La Société devrait cerner, mesurer, atténuer, surveiller et communiquer les risques afin qu'ils soient maintenus à un degré approprié à la nature de ses activités.</p> <p>La Société a pris en compte et évalué les répercussions environnementales et les risques connexes de même que les possibilités et les obligations liés à ses activités et à ses stratégies. Elle gère ces risques comme il convient, conformément aux attentes du gouvernement, aux lois et aux règlements applicables, et à d'autres exigences.</p>

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Planification stratégique et rapport sur le rendement	<p>La Société a des orientations stratégiques bien définies et des buts et des objectifs précis et mesurables pour réaliser son mandat. Son orientation stratégique et ses buts prennent en compte les priorités du gouvernement, les risques cernés et la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.</p> <p>La Société dispose d'indicateurs de rendement pour établir la mesure dans laquelle elle remplit son mandat et atteint les objectifs que lui impose la loi. Ses rapports fournissent une information complète, exacte, actuelle et équilibrée pour la prise de décision et la reddition de comptes.</p>
Activités	<p>La Société devrait se doter de moyens, de méthodes et d'une stratégie pour gérer son investissement dans Hibernia et maximiser la valeur de l'actif de l'actionnaire et le rendement de son investissement.</p> <p>La Société devrait adopter des moyens et des méthodes pour gérer les obligations courantes ainsi que les réclamations et les litiges, à mesure qu'ils surviennent.</p>

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 31 octobre 2008.

Équipe de vérification

Bureau du vérificateur général

Vérificateur général adjoint : Sylvain Ricard

Directrice principale : Louise Bertrand

Directeur : Rob Wilson

Julie Salois

Arethea Curtis

KPMG

Associé : Barry Lalonde

Gestionnaire : Jonathan Cavalier

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
Gouvernance d'entreprise	
<p>34. Étant donné que la CDIC est une société d'État, elle devrait faire en sorte que le public ait facilement accès à l'information qui la concerne. (33)</p>	<p>La Société accepte la recommandation. La Société aménagera un site Web pour fournir au public un accès peu coûteux à l'information.</p>
Gestion des risques	
<p>50. La CDIC devrait concevoir et adopter une méthode officielle de gestion des risques pour déterminer, atténuer, surveiller et communiquer systématiquement les risques de sorte qu'ils demeurent à des niveaux appropriés. (45-49)</p>	<p>La Société accepte la recommandation. Comme l'indique le rapport, le Conseil d'administration et la direction sont pleinement conscients de l'importance de la gestion des risques, et les rapports périodiques soumis au Conseil démontrent qu'ils sont pris en considération. Afin de rendre le processus plus officiel, le Conseil envisage de préparer une ébauche de sommaire de la gestion des risques.</p>