



**Construction de Défense
(1951) Limitée**

Présenté au Conseil d'administration

Le 4 décembre 2008

Rapport d'examen spécial



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 4 décembre 2008

Au Conseil d'administration
de Construction de Défense (1951) Limitée

Nous avons réalisé l'examen spécial de Construction de Défense (1951) Limitée conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 3 décembre 2007. 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.

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.

Veillez 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	5
Aperçu de Construction de Défense (1951) Limitée	9
Mandat, vision et mission	9
Services	9
Enjeux stratégiques	10
Revenus et ressources	11
Objet de l'examen spécial	11
Observations et recommandations	12
Gouvernance de la Société	12
Le Conseil d'administration applique de saines pratiques de gouvernance	13
Gestion des risques	16
La Société a renforcé ses pratiques de gestion de la sécurité	16
Planification stratégique	19
Le Plan d'entreprise donne une orientation suffisante à court terme	20
La Société doit adopter un plan financier à long terme	20
Mesure du rendement et rapport sur le rendement	22
La Société a des indicateurs du rendement pertinents	22
Le rapport annuel ne présente pas clairement les résultats par rapport aux objectifs	23
Prestation des services – Système de gestion de la qualité	23
Les processus pour surveiller la prestation des services existent	23
Gestion des ressources humaines	25
Un plan stratégique doit être élaboré pour les ressources humaines	26
La Société prépare une stratégie officielle de recrutement et de conservation du personnel	26
La Société adopte une approche plus officielle en matière de formation et de perfectionnement	27
Les processus pour assurer un milieu de travail sécuritaire sont satisfaisants	28
Gestion des technologies de l'information	29
La Société doit mieux gérer les technologies de l'information	29
La Société met à jour son système d'information des ressources humaines	31
Gestion de l'environnement	31
La Société a implanté des systèmes et des pratiques pour gérer efficacement les risques environnementaux	31

Conclusion	32
À propos de l'examen spécial	34
Annexe	
Tableau des recommandations	37



Construction de Défense (1951) Limitée

Points saillants

Objet

Construction de Défense (1951) Limitée, mieux connue sous le nom de Construction de Défense Canada (CDC, ou la Société), est une société d'État qui fournit au ministère de la Défense nationale — son seul client — des services de passation de marchés et de gestion de contrats. Elle fournit aussi d'autres services relatifs aux installations qui font partie de projets de construction pour la défense. La Société fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux.

Les revenus de la Société ont atteint presque 56 millions de dollars pour l'exercice 2007-2008, soit une hausse de 130 p. 100 depuis notre dernier examen spécial, qui a eu lieu en 2003. Au cours de la même période, son effectif a plus que doublé. Il compte maintenant plus de 600 employés.

Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de CDC dans les secteurs de la gouvernance, de la gestion des risques, de la planification stratégique, de la mesure du rendement et de la production de rapports sur le rendement, de la prestation des services, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des technologies de l'information et de la gestion de l'environnement. Notre objectif était de déterminer si ces systèmes et ces pratiques fournissent à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement.

Compte tenu de la vérification portant sur la gestion des contrats liés au Programme de sécurité industrielle que nous avons effectuée récemment (Chapitre 1, *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* d'octobre 2007, « La protection des renseignements et des biens du gouvernement lors de l'octroi des contrats »), nous avons accordé une attention particulière à la gestion des risques de sécurité en matière de prestation des services. Cette vérification a permis de constater que des milliers de contrats de construction de défense avaient été attribués sans vérification préalable des cotes de sécurité des entrepreneurs. Le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes

s'est réuni pour discuter de cette question au moment où nous terminions le présent examen spécial.

Pertinence La mission de Construction de Défense (1951) Canada consiste à exécuter des projets et à fournir des services en matière d'infrastructure et d'environnement qui sont nécessaires pour assurer la défense du Canada. La Société sert d'intermédiaire entre la Défense nationale, d'une part, et les entrepreneurs et les fournisseurs retenus pour exécuter les travaux des projets, d'autre part.

Constatations Les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ne présentaient aucune lacune importante. Nous avons relevé des systèmes et des pratiques judicieux dans certains des secteurs qui ont fait l'objet de notre examen. Par exemple :

- Des processus et des procédures efficaces ont été implantés pour surveiller le rendement par rapport aux échéanciers et aux budgets. Des normes de qualité sont appliquées dans la prestation des services à la Défense nationale. Ces éléments sont essentiels au succès de la Société.
- CDC a pris des mesures pour réduire au minimum les accidents de travail et pour procurer un milieu de travail sécuritaire. La Société s'est aussi dotée d'un cadre bien défini de gestion environnementale. Elle veille à ce que les répercussions environnementales des projets de construction soient prises en compte et à ce que des mesures d'atténuation soient appliquées si nécessaire.

Toutefois, nous avons remarqué que certains secteurs pourraient être améliorés :

- Dans le chapitre 1 de notre rapport d'octobre 2007 à la Chambre des communes, nous avons signalé de graves lacunes au chapitre des procédures établies par CDC et la Défense nationale pour l'attribution des cotes de sécurité aux entrepreneurs. Des contrats de construction de défense avaient été octroyés à des entrepreneurs qui ne détenaient pas les cotes de sécurité appropriées. Au cours de notre examen spécial, la Société a mis en œuvre une initiative globale en matière de politique de sécurité. Elle a conçu un plan d'action détaillé qui porte sur la gestion de la sécurité industrielle, avec la Défense nationale, et sur les questions générales de sécurité au sein de CDC. Le plan d'action prévoyait notamment l'établissement d'exigences relatives à la sécurité avec la Défense nationale par les moyens suivants : mise à jour d'un protocole d'entente; clarification des procédures

d'évaluation des exigences de sécurité avant l'attribution des contrats; élaboration d'une politique sur la sécurité pour CDC; nomination d'agents de sécurité régionaux et locaux; préparation et mise en œuvre de la formation sur la sécurité. À la fin de notre examen, la plupart de ces projets avaient été exécutés. Au fil du temps, CDC devra surveiller de près l'efficacité des mesures correctives qu'elle a prises et voir à ce que les risques soient évalués, surveillés et atténués afin qu'ils se situent dans une marge acceptable. Cela nécessitera une attention soutenue de la part de la direction et du Conseil d'administration.

- La forte croissance qu'a connue CDC depuis notre dernier examen spécial, notamment le doublement de son effectif, a nécessité l'adoption de systèmes et de pratiques plus rigoureux et officiels dans certains secteurs. L'élargissement de l'horizon de planification au-delà d'un an et une plus grande concordance avec les plans de dépenses en immobilisations de la Défense nationale comptent parmi les améliorations possibles. La Société serait ainsi en mesure d'adopter une approche plus stratégique pour la gestion des ressources humaines. CDC a jusqu'ici été en mesure de répondre aux besoins de son client. Mais, pour attirer des travailleurs qualifiés dans un marché du travail hautement concurrentiel, elle doit dresser un tableau complet de son effectif et de ses besoins futurs. CDC aurait aussi avantage à adopter une approche plus structurée pour la planification et la gestion des projets de technologie de l'information.

***Réaction de la Société.** CDC est d'accord avec toutes les recommandations. Ses réponses suivent les recommandations tout au long du rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de Construction de Défense (1951) Limitée

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), Construction de Défense (1951) Limitée est tenue de disposer de systèmes de contrôle et d'information financiers et de systèmes de contrôle et d'information de gestion ainsi que d'appliquer des pratiques de gestion permettant de fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ses systèmes et ses pratiques 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, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante. La période d'examen s'est étendue de juillet 2007 à février 2008, sauf pour les systèmes et les pratiques mentionnés au paragraphe 7 ci-dessous, pour lesquels la période d'examen a été prolongée jusqu'en juin 2008.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la Société, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 3 décembre 2007. Ce plan indiquait les systèmes et les pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces systèmes et ces pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial. Ces critères, que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec la Société, sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Notre choix s'appuie également sur les directives de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les critères, de même que les systèmes et les pratiques examinés, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial** à la fin du présent rapport.

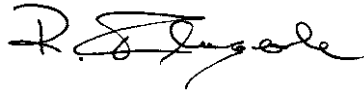
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.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

7. Comme nous l'expliquons plus en détail dans la section sur la gestion des risques du présent rapport (paragraphe 37 à 51), nous avons exprimé des inquiétudes dans le chapitre 1 de notre rapport d'octobre 2007 à la Chambre des communes au sujet de la gestion des cotes de sécurité des entrepreneurs, une responsabilité conjointe du ministère de la Défense nationale et de la Société. Au cours de la période initiale de notre examen spécial, la Société a préparé un plan d'action détaillé visant à gérer, avec le ministère de la Défense nationale, la sécurité industrielle ainsi que les questions générales de sécurité au sein de la Société. Le plan d'action comportait un certain nombre de tâches qui devaient être terminées au plus tard à la fin de juin 2008, notamment : l'évaluation obligatoire des exigences de sécurité pour tous les projets; l'élaboration et la diffusion d'une politique sur la sécurité; la nomination d'agents de sécurité aux échelons local, régional et à l'échelle de la Société; le début de la formation des employés en matière de sécurité; la révision du protocole d'entente avec la Défense nationale. Nous avons décidé de prolonger notre période d'examen jusqu'au 30 juin 2008 afin d'examiner les mesures prises par la direction pour donner suite à nos préoccupations au sujet des cotes de sécurité des entrepreneurs. À cette date, la Société avait mis en œuvre les systèmes et les pratiques essentiels pour traiter les problèmes de sécurité susmentionnés. Nous invitons la Société à surveiller ces nouveaux systèmes et pratiques afin d'en assurer l'efficacité continue.

8. À notre avis, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et les pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante par rapport aux critères d'examen établis.

9. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des informations plus détaillées sur nos constatations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Flageole', written in a cursive style.

Richard Flageole, FCA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada

Le 29 février 2008

Le 30 juin 2008 pour le paragraphe 7 ci-dessus

Aperçu de Construction de Défense (1951) Limitée

10. Construction de Défense (1951) Limitée (Construction de Défense Canada, CDC, ou la Société) a été créée en 1951. C'est une société d'État qui rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Mandat, vision et mission

11. Le mandat de CDC est de fournir en temps opportun un large éventail de services relatifs aux installations, dans le cadre de projets pour la défense. Les modalités de la relation entre CDC et son seul client, le ministère de la Défense nationale (Défense nationale), sont définies dans une série de protocoles d'entente établis depuis 1951. Le protocole actuellement en vigueur a été mis à jour en juin 2008.

12. La Société a comme vision de devenir le chef de file de la prestation de solutions novatrices qui offrent une valeur ajoutée à son client, de favoriser le perfectionnement de ses employés et de faire une riche contribution à l'industrie de la construction.

13. CDC a pour mission d'exécuter des projets et de fournir des services en matière d'infrastructure et d'environnement qui sont nécessaires pour assurer la défense du Canada. La Société définit ses objectifs généraux selon cinq thèmes. Voici ces thèmes et les objectifs qui s'y rattachent :

- Gouvernance et leadership — offrir un leadership fort et éthique.
- Ressources humaines — maintien d'une main-d'œuvre professionnelle et compétente.
- Relations avec les parties intéressées — reconnaître CDC en raison de sa compétence et de sa valeur.
- Prestation des services — s'assurer que les exigences du client sont respectées.
- Soutien — appuyer la capacité de prestation des services.

Services

14. En sa qualité d'agence de passation et de gestion des marchés, CDC sert essentiellement d'intermédiaire entre la Défense nationale, d'une part, et les experts-conseils et les entrepreneurs qui exécutent les travaux des projets réels, d'autre part.

15. Ses quatre principaux secteurs de services sont :

- Les services des marchés — obtention de services professionnels, de services de construction et de biens et de services d'entretien; planification de la passation des marchés et des appels d'offres; préparation de documents d'appels d'offres; lancement d'invitations à soumissionner et évaluation des soumissions; attribution de marchés; évaluation de marchés, entre autres.
- La gestion des marchés — administration des paiements contractuels, gestion des modifications, gestion des risques, contrôle des documents et du calendrier, assurance et contrôle de la qualité, atténuation et règlement des différends, traitement des réclamations, évaluation du rendement et gestion de garantie, entre autres.
- Les services environnementaux — évaluation et vérification, soutien technique à l'assainissement de l'environnement, nettoyage des champs de tir, retrait et mise hors service de munitions non explosées, programmes de gestion des matières résiduelles, systèmes de gestion environnementale et coordination de relevés des matières dangereuses, entre autres.
- La gestion de projets et de programmes — préparation des documents relatifs à l'étendue, aux coûts et au calendrier des travaux, et planification des projets et des programmes, entre autres.

16. Les autres services offerts comprennent le soutien technique, le soutien des opérations de déploiement et les services de gestion des installations.

17. CDC a son siège social à Ottawa. Elle soutient la Défense nationale à partir de 36 bureaux situés au Canada et à l'étranger.

Enjeux stratégiques

18. Lors de la préparation de son *Plan d'entreprise 2008-2009 à 2012-2013*, CDC a examiné son contexte opérationnel et cerné cinq secteurs où des événements en cours ou l'évolution d'événements pourraient avoir une incidence stratégique sur ses activités :

- Des défis dans le domaine des ressources humaines en raison de l'évolution de sa main-d'œuvre et, notamment, de la pénurie constante de travailleurs qualifiés dans l'industrie de la construction.

- La concurrence soutenue pour la capacité industrielle, surtout dans certaines régions du pays en raison de la vitalité continue du secteur canadien de la construction.
- L'évolution du style de gestion de la Société due aux volumes croissants et à la diversité des services requis par la Défense nationale.
- Les exigences accrues en matière de reddition de comptes et de transparence à l'échelle du gouvernement.
- L'importance sans cesse grandissante des technologies de l'information à l'appui des initiatives commerciales internes et des initiatives innovatrices.

Revenus et ressources

19. Les revenus de CDC proviennent d'un régime de facturation des services qu'elle fournit à la Défense nationale selon le principe de recouvrement intégral des coûts. Ces revenus ont augmenté de près de 130 p. 100 depuis notre dernier examen spécial, qui a eu lieu en 2003 (pièce 1). La combinaison des services traditionnels de passation et de gestion des marchés de construction et d'autres services non traditionnels, comme les services environnementaux et les services de soutien à la gestion de projets et de programmes, a fait en sorte que le rapport de 70:30 p. 100 environ établi au cours de l'exercice 2002-2003 est passé à 60:40 p. 100 au cours de l'exercice 2007-2008.

20. Pour répondre à la croissance de la demande au cours de cette période, la Société a plus que doublé son effectif. En effet, celui-ci est passé de 280 employés, en 2003, à 606 employés, en 2008. C'est ce qui explique que pour la plus grande part, les employés sont au service de la Société depuis moins de cinq ans.

Objet de l'examen spécial

21. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de CDC dans les secteurs de la gouvernance, de la gestion des risques, de la planification stratégique, de la mesure du rendement, de la production de rapports sur le rendement, de la prestation des services, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des technologies de l'information et de la gestion de l'environnement. Notre objectif était de déterminer si ces systèmes et ces pratiques fournissent 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.

Pièce 1 Les revenus de la Société ont connu une hausse importante depuis notre dernier examen spécial

Revenus	Réels 2007–2008 (milliers de dollars)	Réels 2002–2003 (milliers de dollars)
Gestion des marchés de construction	27 499	14 840
Services de passation de marchés	6 085	2 600
Total partiel — revenus	33 584	17 440
Services environnementaux	8 144	2 557
Soutien à la gestion de projets et de programmes	11 983	1 986
Autres	2 005	2 552
Total partiel — revenus	22 132	7 095
Revenus totaux	55 716	24 535

Source : États financiers vérifiés de CDC.

22. Nous avons accordé une attention particulière à la gestion des risques pour la sécurité dans le contexte de la prestation des services, compte tenu de la vérification des marchés publics assujettis au Programme de sécurité industrielle effectuée récemment par notre Bureau (Chapitre 1, *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* d'octobre 2007, « La protection des renseignements et des biens du gouvernement lors de l'octroi des contrats »). Cette vérification a permis de constater que des milliers de contrats de construction de défense avaient été attribués sans vérification préalable des cotes de sécurité des entrepreneurs. Le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes s'est réuni pour discuter de cette question le 26 février 2008.

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

Observations et recommandations

Gouvernance de la Société

24. La gouvernance concerne les structures, les systèmes et les pratiques adoptés pour surveiller la gestion d'une organisation. Pour atteindre les objectifs de contrôle stipulés dans la partie X de la *Loi sur*

la gestion des finances publiques pour les sociétés d'État, il faut se doter de pratiques de gouvernance efficaces.

25. Nous nous attendions à ce que Construction de Défense Canada (CDC ou la Société) soit dotée d'un cadre de gouvernance qui permette au Conseil d'administration et à la haute direction de rendre compte des responsabilités qui leur sont confiées par les lois applicables.

26. Lors de notre examen des pratiques de gouvernance de CDC, nous avons retenu des éléments importants tels que :

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

Le Conseil d'administration applique de saines pratiques de gouvernance

27. Le Conseil d'administration est composé de cinq administrateurs, du président du Conseil et du président et premier dirigeant de la Société, soit au total sept membres nommés par le gouverneur en conseil. Le Conseil a adopté une charte officielle qui décrit ses responsabilités de gérance. À l'aide de cette charte et dans le cadre de ses rapports permanents avec la direction de CDC, le Conseil d'administration a clairement défini les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de toutes les personnes qui s'inscrivent dans le cadre de gouvernance, et celles-ci les comprennent et les acceptent. Le Conseil est secondé par trois comités — le Comité sur la gouvernance, le Comité de vérification et le Comité des candidatures. Ces comités lui soumettent régulièrement des rapports. Le Conseil examine, met à jour et approuve le mandat de chacun de ces comités.

28. Le Conseil d'administration a conçu un profil de compétences qui décrit les compétences, l'expérience et les connaissances requises de ses membres. Le profil indique aussi les secteurs commerciaux qui pourraient fournir des candidats qualifiés pour occuper un poste au sein du Conseil. Ce profil a été présenté au ministre responsable. Nous avons toutefois constaté que même s'il prévoit la présence d'un haut

fonctionnaire de la Défense nationale pour représenter le seul client de CDC, il n'y en a aucun actuellement au sein du Conseil. Nous avons aussi constaté qu'un poste d'administrateur était occupé par une personne dont le mandat expirait en mai 2005. Qui plus est, les mandats de trois administrateurs nommés au début de 2007 expireront à peu près en même temps, en 2011. Le gouvernement devra gérer soigneusement les prochaines nominations et les reconductions de mandat pour faire en sorte que la continuité soit assurée au sein du Conseil.

29. Collectivement, les membres du Conseil sont indépendants et possèdent la capacité et les compétences requises pour s'acquitter de leurs responsabilités. Ils ont accès aux ressources internes ou externes nécessaires à cette fin. Ils communiquent régulièrement avec le président et le premier dirigeant ainsi qu'avec les dirigeants de la Société. Au besoin, les administrateurs se réunissent sans la présence de membres de la direction, ce qui renforce l'indépendance du Conseil.

30. Les nouveaux administrateurs bénéficient d'un programme d'orientation interne officiel qui porte, entre autres, sur leurs responsabilités prévues par la loi; le *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat*; l'information clé sur la Société, par exemple, le profil des membres de la haute direction, le Plan d'entreprise, les questions d'intérêt dans les domaines financier, comptable et de la gestion des risques, les programmes de conformité ainsi que les rôles de ses vérificateurs internes et indépendants.

31. Le Conseil a approuvé un code de conduite professionnelle qui formule les normes en matière de valeurs et d'éthique que ses membres, la direction et les employés de CDC sont tenus de respecter. Le code établit des règles de conduite et des méthodes pour réduire les risques de conflit entre les intérêts personnels d'un employé et le poste qu'il occupe au sein de la Société. Le code de conduite professionnelle comprend tous les éléments que l'on s'attend à trouver dans un tel document. Dès leur nomination, les membres doivent remplir les déclarations appropriées pour confirmer qu'ils ont compris le code et qu'ils sont aptes à remplir leurs fonctions sans être en situation de conflit d'intérêts. Ils doivent par la suite revoir au moins une fois l'an les obligations que leur impose le code, mais ne sont pas tenus de produire une confirmation écrite. Nous avons constaté que des membres de la direction et certains employés n'avaient pas produit les déclarations requises au moment de leur nomination. Nous croyons qu'il importe d'obtenir ces déclarations au moment prescrit.

32. Le Conseil évalue annuellement le rendement du président et premier dirigeant et examine la planification de la relève des cadres de la Société. De plus, le Conseil a procédé à une autoévaluation de son rendement en décembre 2007 et a passé en revue les résultats de cet exercice en février 2008. Par la suite, il a soumis au Ministre cette évaluation qui faisait mention de ses forces et proposait des améliorations. Ce document soulignait aussi l'importance pour le gouvernement de faire en sorte que la continuité soit assurée adéquatement au sein du Conseil au cours des années futures.

33. Les administrateurs nous ont dit que l'information dont ils disposent pour interpréter le mandat législatif de la Société, fournir une orientation stratégique à la direction et s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance est appropriée, crédible et communiquée en temps utile. Ils demandent, au besoin, de l'information supplémentaire, laquelle permet au Conseil de fournir une collaboration étroite dans des domaines tels que l'élaboration et l'approbation du Plan d'entreprise et la surveillance du rendement de la Société. Comme il est indiqué dans la section suivante du présent rapport, le Conseil devra surveiller attentivement l'efficacité de la nouvelle stratégie de gestion de la sécurité de CDC.

34. La vérification interne est un élément essentiel de la gouvernance de la Société car elle procure à la haute direction et au Conseil l'assurance que les activités financières, administratives et opérationnelles clés sont menées de façon économique, efficiente et efficace.

35. La charte du Comité de vérification décrit les tâches et les responsabilités du Comité au regard de la fonction de vérification interne de la Société. Les services de vérification interne sont assurés par un fournisseur externe sur une base contractuelle. Ce dernier dresse, en collaboration avec la direction, un plan de vérification à long terme fondé sur le risque et soumet des rapports périodiques sur ses activités. Le plan et les mises à jour périodiques comprennent une liste de vérifications par exercice, les coûts prévus et réels et l'état d'avancement des travaux. Ces plans et mises à jour font l'objet de discussions et sont approuvés au besoin par le Comité de vérification. Les résultats de chaque vérification sont présentés aux réunions du Comité de vérification aux fins de discussion.

36. D'après les observations mentionnées ci-dessus, nous avons constaté que le Conseil d'administration a établi de saines pratiques de gouvernance et qu'il les applique.

Gestion des risques

37. Compte tenu de la nature de ses activités, Construction de Défense Canada doit gérer adéquatement ses risques, en particulier les risques pour la sécurité liés à l'administration et à l'exécution des projets d'infrastructure de défense dans différentes régions.

38. Par conséquent, nous nous attendions à ce que la Société ait adopté des systèmes et des pratiques pour cerner et gérer systématiquement les risques, en particulier ceux qui sont associés à la gestion de projet. Nous nous attendions à ce que CDC cerne, mesure, atténue, surveille et signale les risques afin qu'ils demeurent à un niveau acceptable.

39. Lors de notre examen spécial précédent, nous avons observé que CDC avait élaboré un nouveau cadre intégré de gestion des risques qui englobait les risques financiers et non financiers. Ce cadre visait à déterminer et à gérer les risques de façon plus systématique afin de procurer au Conseil d'administration l'assurance raisonnable que les risques importants avaient été cernés et que des mesures d'atténuation appropriées avaient été prises.

40. Comme l'exigeait ce cadre, CDC a par la suite établi un profil des risques de la Société, qu'elle tient à jour. Ce profil comprend les risques stratégiques et les risques opérationnels. La Société a aussi formé un Comité de gestion des risques composé de cadres supérieurs. Ceux-ci doivent veiller à ce que les questions relatives à la gestion des risques soient intégrées au Plan d'entreprise. En outre, le Conseil d'administration se renseigne sur les risques importants et passe en revue les stratégies d'atténuation adoptées par la direction.

La Société a renforcé ses pratiques de gestion de la sécurité

41. Dans le chapitre 1 du *Rapport de la vérificatrice générale* d'octobre 2007, intitulé « La protection des renseignements et des biens du gouvernement lors de l'octroi des contrats », nous avons signalé ce qui suit : en raison des faiblesses des exigences de sécurité, de nombreux marchés fédéraux donnant accès à des renseignements et à des biens sensibles avaient été attribués à des entrepreneurs dont le personnel et les installations ne possédaient pas les cotes de sécurité requises en vertu de la *Politique du gouvernement sur la sécurité* (PGS). Il s'agissait notamment de milliers de contrats relatifs à des projets de construction et d'entretien de la Défense nationale au Canada qui avaient été octroyés par CDC. Nous avons constaté que, comme la Défense nationale n'avait pas fourni de liste de vérification des exigences relatives à la sécurité pour la plupart de ces contrats, ni la Défense nationale ni CDC n'avaient l'assurance que les entrepreneurs

à qui ces contrats avaient été confiés détenaient les cotes de sécurité appropriées. Ces entrepreneurs avaient, à divers degrés, un libre accès à des chantiers et à des renseignements sur le projet qui étaient sensibles dans bien des cas. On ignorait si la sécurité des renseignements et de ces biens avait été compromise.

42. Nous avons fait remarquer qu'en vertu de la *Politique du gouvernement sur la sécurité* (PGS), l'autorité contractante est chargée de veiller aux éléments suivants : les personnes et les sociétés doivent être soumises à des enquêtes de sécurité adéquates; l'information et les biens sensibles doivent être protégés; les documents contractuels doivent prévoir les conditions générales nécessaires à la sécurité. CDC est l'autorité contractante pour les projets de défense du gouvernement. Toutefois, en tant que société d'État, elle n'est pas assujettie à la PGS, sauf si elle conclut une entente avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Or, nous avons constaté qu'il n'y avait ni entente avec le Secrétariat ni protocole d'entente (PE) avec la Défense nationale qui établissait clairement ces responsabilités. Par conséquent, aucune responsabilité ou obligation en matière de sécurité industrielle n'avait officiellement été conférée à CDC.

43. Nous avons recommandé que CDC et la Défense nationale établissent un cadre intégré de gestion de la sécurité industrielle à l'égard des projets de défense, et ce, conformément aux exigences énoncées dans la *Politique du gouvernement sur la sécurité*. Les deux organismes ont accepté notre recommandation. La Société s'est engagée à conclure une entente avec la Défense nationale aux fins suivantes : préciser leurs responsabilités et leurs rôles respectifs dans la gestion de la sécurité industrielle; élaborer des politiques et des procédures internes sur la sécurité; le tout pour faire en sorte que les exigences de la Défense nationale en matière de sécurité soient respectées.

44. À l'audience du Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes tenue le 26 février 2008, CDC a informé le Comité qu'elle appliquera la PGS à toutes ses activités liées à l'exécution de projets de défense. Nous notons que les exigences de la PGS incluent les mesures de sécurité aussi bien pour les renseignements que pour les personnes.

45. La direction de CDC a pris ces questions au sérieux. En réponse aux constatations de notre rapport d'octobre 2007, elle a désigné un agent de la sécurité et constitué une équipe pour collaborer au lancement et à l'exécution d'une initiative globale en matière de politique sur la sécurité. Dans le cadre de cette initiative, la Société a

dressé un plan d'action détaillé pour la gestion de la sécurité industrielle, avec la Défense nationale, et pour le traitement des questions de sécurité en général au sein de la Société. Le plan d'action décrivait un certain nombre de tâches qui devaient être achevées au plus tard à la fin de juin 2008. Nous avons décidé de porter au 30 juin 2008 la date de fin de l'examen afin de pouvoir examiner les mesures prises par CDC pour renforcer ses pratiques de gestion de la sécurité.

46. Concernant la gestion de la sécurité industrielle avec la Défense nationale, CDC a posé l'exigence qui suit : en l'absence d'une liste de vérification des exigences relatives à la sécurité dûment remplie et signée, le personnel de CDC ne devrait pas lancer un appel d'offres s'il n'a pas reçu de la Défense nationale une déclaration affirmant qu'il n'y a aucune exigence de sécurité pour le projet. En outre, aucun marché ne peut être attribué tant que la Direction de la sécurité industrielle canadienne et internationale de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada n'a pas mené une enquête de sécurité sur l'entrepreneur. Cette exigence a officiellement été intégrée aux examens internes de la conformité de CDC, en mai 2008, pour être appliquée systématiquement dans les examens de la conformité après cette date.

47. En février 2008, CDC a demandé que toutes les régions passent en revue tous les marchés en vigueur afin de vérifier si le client avait procédé à un examen de la sécurité et d'établir s'ils renfermaient ou non des exigences en matière de sécurité. Cet examen a montré qu'un très faible pourcentage de projets comportait de telles exigences et qu'un pourcentage encore plus faible nécessitait un suivi additionnel.

48. En mai 2008, la Société a élaboré et publié une politique complète sur la sécurité. Ce document renferme des directives sur les activités internes et la passation des marchés ainsi que des mesures de la qualité. Les directives sur les activités internes visent notamment les évaluations locales des menaces et des risques, les autorisations de sécurité du personnel de CDC, le traitement de l'information et la sécurité matérielle. La Société a aussi nommé des agents de la sécurité régionaux et locaux et leur a donné un briefing au moment de la publication de la politique. La formation des employés a commencé en juin 2008.

49. Nous avons aussi observé que le protocole d'entente, mis à jour et signé le 2 juin 2008 par CDC et la Défense nationale, comprend une section sur les exigences relatives à la sécurité. On y stipule qu'il faut communiquer les exigences d'un projet particulier et que les

deux organismes doivent établir et mettre à jour un cadre intégré de gestion de la sécurité industrielle. Un tel cadre servirait à préciser les rôles respectifs des deux organismes, leurs responsabilités, leurs processus et leurs procédures de gestion des exigences relatives à la sécurité pour les projets de défense, au regard de tous les aspects de la *Politique du gouvernement sur la sécurité* et de la *Politique de sécurité du ministère de la Défense nationale*. Un document cadre a été rédigé et signé par les deux parties le 2 juin 2008. Enfin, la Société a revu son profil de risques afin d'inclure l'examen des risques pour la sécurité.

50. CDC a pris des mesures fermes, mais elle devra surveiller étroitement les systèmes et les pratiques qu'elle a implantés récemment afin de garantir leur efficacité continue. Nous croyons qu'elle devra intégrer à sa culture d'entreprise les questions de sécurité pour réduire au minimum la possibilité d'incidents futurs dans ce domaine. Cela exigera une attention soutenue de la part de la direction et du Conseil d'administration.

51. Recommandation. Construction de Défense Canada devrait :

- surveiller l'efficacité de sa nouvelle stratégie de gestion de la sécurité;
- communiquer les résultats au Conseil d'administration.

Réponse de la Société. *Accepté. La direction surveillera l'efficacité de ses processus et de ses procédures de sécurité industrielle et présentera les résultats au Conseil d'administration.*

Planification stratégique

52. Le mandat de Construction de Défense Canada consiste à fournir des services pour les projets d'infrastructure de la défense, qui ont jusqu'ici été conçus et demandés par un client unique dont les activités se déroulent à différents endroits au Canada ou à l'étranger. CDC doit donc essentiellement intégrer à sa planification la détermination et l'évaluation des besoins de la Défense nationale ainsi que la façon d'y répondre.

53. Nous nous attendions à ce que CDC ait une orientation stratégique bien définie, ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables qui lui permettraient de remplir son mandat. Cette orientation stratégique et ces buts devraient tenir compte des risques cernés ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger les actifs de la Société et de gérer ses ressources avec économie et efficacité.

Le Plan d'entreprise donne une orientation suffisante à court terme

54. CDC suit un processus de planification documenté qui prévoit la participation des diverses parties intéressées internes, dont sa haute direction dans toutes les régions, tous ses secteurs de service, ses cadres supérieurs et les membres de son Conseil d'administration. L'une des étapes clés de ce processus est la séance de planification stratégique qui se tient à l'automne. Les principaux gestionnaires de l'administration centrale et des régions y discutent de l'évaluation des besoins de la Défense nationale, des risques ainsi que des questions stratégiques et opérationnelles. Cette séance permet de réaffirmer la mission, la vision, les objectifs et les projets de la Société ainsi que de progresser dans l'élaboration du Plan d'entreprise. Le plan est revu par les membres de la direction et du Conseil d'administration avant d'être finalisé et approuvé. Il est ensuite transmis au Ministre pour examen puis approuvé par le gouvernement. Les différentes régions et divisions utilisent le plan final pour officialiser leurs propres plans opérationnels.

55. Le Plan d'entreprise présente les objectifs stratégiques, les initiatives, les résultats et les principaux indicateurs de rendement sous cinq volets de planification. La présentation du Plan tient compte du commentaire que nous avons fait à l'issue de notre examen spécial de 2003 : les objectifs et les résultats attendus n'étaient pas présentés clairement, puisqu'ils étaient intégrés aux différentes parties du plan; le lecteur pouvait difficilement faire le lien entre les objectifs et les indicateurs de rendement et obtenir l'assurance que la Société avait recensé tous les indicateurs qui lui permettaient d'évaluer son rendement. Nous pensons que le plan stratégique actuel fournit à la direction et aux employés une orientation stratégique à court terme suffisante et qu'il présente des facteurs de réussite importants pour réaliser le mandat de la Société dans son contexte opérationnel actuel.

La Société doit adopter un plan financier à long terme

56. Les niveaux des revenus futurs qui proviennent des services fournis à la Défense nationale ont une incidence directe sur le nombre d'employés requis et le type de compétences que ces derniers devraient posséder. La direction de CDC discute des besoins de la Défense nationale au cours du processus de planification stratégique, et la Société connaît les projets futurs importants de son client. Nous avons toutefois constaté que le plan financier quinquennal de CDC repose sur l'hypothèse qu'après le prochain exercice, le volume d'activité demeurera constant; la seule hausse est attribuée à la progression des salaires et des avantages sociaux. Selon cette hypothèse, le plan financier, qui ne porte en réalité que sur un an, s'est jusqu'ici avéré très

conservateur. La Société a beaucoup dépassé ses prévisions de revenus au cours de chacune des cinq dernières années (pièce 2).

57. CDC a démontré qu'elle peut réagir à une demande plus forte que celle qu'elle envisageait en offrant un niveau de service supérieur à ce qui est prévu dans son Plan d'entreprise. Cependant, sa croissance a été telle qu'elle devra se doter d'un processus de planification financière plus rigoureux, qui va au-delà du prochain exercice, afin d'augmenter ses chances de répondre aux besoins futurs de son client et de fonctionner de façon économique et efficiente. Nous reconnaissons que la qualité d'un tel plan dépend en grande partie de la capacité de la Défense nationale de communiquer ses besoins à long terme en temps opportun et avec un niveau de certitude raisonnable. À notre avis, CDC pourrait établir une meilleure concordance entre son processus de planification financière et les plans à long terme de dépenses en immobilisations de la Défense nationale afin de faciliter, entre autres, la planification stratégique des technologies de l'information et des ressources humaines. Ces secteurs qui jouent en effet un rôle essentiel dans la réalisation des objectifs de CDC. Il se peut qu'il faille attendre plus longtemps pour obtenir les résultats voulus dans ces secteurs en raison de facteurs tels que les conditions du marché lorsque la Société recrute du personnel qualifié. Il se peut

Pièce 2 Les revenus réels de la Société ont beaucoup dépassé ses prévisions

Revenus prévus (en milliers de dollars)					
Plan d'entreprise	Exercice 2003-2004	Exercice 2004-2005	Exercice 2005-2006	Exercice 2006-2007	Exercice 2007-2008
Plan 2003-2004 à 2007-2008	25 690	26 141	26 868	27 709	28 610
Plan 2004-2005 à 2008-2009		30 879	31 507	32 296	33 256
Plan 2005-2006 à 2009-2010			35 451	36 874	37 986
Plan 2006-2007 à 2010-2011				47 783	49 337
Plan 2007-2008 à 2011-2012					53 604
Revenus réels	29 543	34 734	42 645	48 091	55 716

Source : plans d'entreprise et états financiers vérifiés de CDC.

également qu'il faille attendre plus longtemps pour appliquer des solutions dans le secteur des technologies de l'information qui nécessitent des horizons de planification plus vastes.

58. Recommandation. Le plan financier quinquennal de Construction de Défense Canada devrait refléter le niveau de services que la Société fournira pour répondre aux besoins de son client.

Réponse de la Société. *Accepté. La direction réévaluera le degré de certitude de ses estimations relatives à la demande de services futurs de la Défense nationale et elle modifiera, comme il convient, les hypothèses de la planification opérationnelle et financière à moyen et à long terme de la Société.*

Mesure du rendement et rapport sur le rendement

59. Il est important de mesurer le rendement et de produire des rapports sur le rendement afin de prendre des décisions éclairées, de tenir la direction responsable de son utilisation des ressources et de communiquer aux parties intéressées la mesure dans laquelle la Société remplit son mandat et atteint ses objectifs stratégiques.

60. Nous nous attendions à ce que le cadre de mesure du rendement de Construction de Défense Canada expose clairement et concrètement les attentes en cette matière et à ce qu'il permette de communiquer une information actuelle, crédible et équilibrée sur les résultats. Nous avons examiné de quel type sont les mesures utilisées par les membres du Conseil d'administration et les cadres supérieurs de CDC pour évaluer le rendement de la Société.

La Société a des indicateurs du rendement pertinents

61. Étant donné la nature de ses activités principales, nous nous attendions à ce que CDC ait des mesures du rendement reliées au « respect des délais », au « respect du budget » et à la « qualité du service ». CDC utilise diverses mesures pour le respect des délais, comme le temps requis pour octroyer les marchés selon les types d'appels d'offres ainsi que le nombre et le pourcentage de projets terminés à temps. Pour les coûts, la Société produit un rapport axé sur les anomalies qui recense le nombre de projets ayant excédé les montants prévus et explique les raisons du dépassement. Elle mesure la qualité directement, au moyen des sondages sur la satisfaction du client, et indirectement, au moyen de l'évaluation du rendement des entrepreneurs. Elle analyse plus à fond les écarts imprévus et prend des mesures correctives s'il y a lieu.

62. Dans l'ensemble, nous avons constaté que CDC a utilisé et présenté de manière uniforme des indicateurs clés du rendement qui sont bien définis, pertinents et raisonnables. Nous invitons néanmoins la direction à continuer d'évaluer les indicateurs actuels et à en examiner d'autres qui pourraient convenir à ses secteurs de services et aux besoins de son client, deux éléments qui sont en constante évolution.

Le rapport annuel ne présente pas clairement les résultats par rapport aux objectifs

63. CDC présente son rendement aux parties intéressées externes au moyen de son rapport annuel. Nous avons remarqué que la Société a amélioré la présentation de l'information sur le rendement dans son Plan d'entreprise en regroupant les objectifs, les initiatives, les résultats et les mesures du rendement en fonction de volets de planification; cependant, le rapport annuel ne suit pas cette structure. Parce que l'information sur le rendement est dispersée dans le rapport annuel, il n'est pas facile de faire le lien entre celle-ci et les objectifs stratégiques, qui sont résumés uniquement au début du rapport. Une comparaison directe, simple et facile à comprendre avec les volets de planification n'est possible que dans le cas des mises à jour sur l'état d'avancement des initiatives stratégiques. Nous pensons que la communication des résultats selon le mode de présentation utilisé dans le Plan d'entreprise — en reliant les objectifs aux mesures du rendement selon leurs secteurs respectifs — aiderait le lecteur à évaluer le rendement de la Société.

Prestation des services – Système de gestion de la qualité

64. Le succès de Construction de Défense Canada est tributaire de sa capacité de fournir en temps voulu des services de qualité qui respectent le budget établi. C'est pourquoi nous nous attendions à ce que CDC ait un processus de gestion de la qualité qui procure à la haute direction et au Conseil d'administration de façon continue et fiable l'assurance que tous les services répondent aux normes de qualité et de prestation. Nous nous attendions également à ce que CDC prenne des mesures correctives appropriées lorsque des problèmes sont relevés. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques que CDC a implantés pendant et après l'exécution des projets pour répondre aux exigences de son client.

Les processus pour surveiller la prestation des services existent

65. Le *Manuel des opérations* de CDC constitue l'un des principaux outils dont disposent les coordonnateurs de projet pour veiller à la

conformité avec les exigences et les pratiques de la Société en matière de prestation des services d'infrastructure.

66. Divers contrôles sont exercés sur le cycle de vie complet d'un projet — de la préparation d'une entente de niveau de service (ENS) aux sondages sur la satisfaction du client qui sont menés lorsque le projet est terminé ou annuellement dans le cas des projets à long terme. L'ENS officialise principalement les résultats attendus et les accords financiers pour des services particuliers; elle est approuvée par les représentants de la Défense nationale et de CDC. Le sondage sur la satisfaction du client demande à la Défense nationale de fournir une rétroaction et de noter la qualité du service de CDC, la valeur ajoutée, la rapidité d'exécution, la capacité de réaction et les communications. De nombreux autres contrôles permettent d'obtenir l'assurance d'une prestation de services uniforme tout au long des projets.

67. CDC dispose de processus supplémentaires pour évaluer l'exécution d'un projet, peu de temps avant ou dès son achèvement. Les vérifications des dossiers et les examens de la conformité constituent des outils d'évaluation complémentaires, mais distincts. Le recours aux examens de la conformité par les gestionnaires régionaux dans toutes les régions et dans tous les secteurs de services concernés fait suite à l'observation que nous avons formulée lors de notre examen spécial de 2003 selon laquelle certains secteurs de services et certaines régions ne faisaient pas l'objet d'un examen de la conformité. Des vérifications de dossiers sont aussi effectuées dans tous les secteurs de services, sauf celle du soutien à la gestion de projet et de programme. La raison d'être du recours autant aux vérifications de dossier qu'aux examens de la conformité n'est pas claire pour nous.

68. L'un des deux vice-présidents des Opérations et un membre de l'équipe technique du siège social effectuent aussi annuellement des vérifications à l'échelon régional, ce qui comprend : le suivi des observations de l'exercice précédent; l'évaluation de l'exécution par la direction des bureaux régionaux et locaux des vérifications de dossiers et des examens de la conformité; d'autres vérifications de dossiers selon les secteurs d'intérêt particulier; et, enfin, l'évaluation de la gestion des ressources humaines de la région.

69. Dans l'ensemble, nous avons constaté que les processus et les procédures de contrôle de la qualité de CDC comportent de nombreux types de contrôles, y compris ceux qui sont nécessaires pour évaluer les éléments « respect des délais », « respect du budget » et « qualité » de l'exécution de chaque projet. Par contre, certains de ces processus

évaluent les mêmes éléments de contrôle, d'où la possibilité de chevauchement des efforts. Nous croyons qu'il est possible de simplifier ces processus afin de garantir une couverture plus efficace et systématique en identifiant clairement les principaux mécanismes de contrôle et en déterminant comment surveiller et mesurer leur efficacité. La direction a retenu les services d'un expert-conseil, au milieu de 2007, pour examiner ses processus d'assurance de la qualité. Lors de l'achèvement de la période de l'examen, ce dernier rédigeait son rapport final et ses recommandations.

70. Nous invitons CDC à terminer la mise en correspondance et l'évaluation de son système de gestion de la qualité et à accroître son efficacité en recensant et en surveillant systématiquement les mécanismes de contrôle clés requis pour maximiser la satisfaction de son client.

Gestion des ressources humaines

71. Pour remplir son mandat, Construction de Défense Canada doit avoir suffisamment d'employés qui possèdent les compétences requises. Une forte croissance a marqué tous les secteurs de services de CDC au cours des dernières années. L'effectif de la Société a plus que doublé depuis notre dernier examen spécial. C'est pourquoi, plus de la moitié de ses employés comptent moins de cinq ans de service. Il s'avère donc nécessaire de veiller à ce que les employés comprennent l'environnement, la culture, l'éthique et les valeurs de la Société et bénéficient d'une formation et d'un perfectionnement suffisants pour acquérir et conserver les compétences requises. La direction a aussi établi qu'elle doit faire face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée attribuable à la vigueur de l'industrie de la construction dans certaines régions du pays. En conséquence, elle a inséré un volet ressources humaines dans son *Plan d'entreprise 2007-2008 à 2011-2012* dans lequel elle fait état d'initiatives stratégiques pour le recrutement et la conservation du personnel ainsi que d'activités de formation et de perfectionnement.

72. Nous nous attendions à ce que CDC dispose de ressources humaines dotées des compétences clés nécessaires pour réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels. Nous avons examiné la planification des ressources humaines, le recrutement et la conservation du personnel, la formation et le perfectionnement de même que les activités qui visent à assurer la sécurité en milieu de travail.

Un plan stratégique doit être élaboré pour les ressources humaines

73. Nous nous attendions à ce que CDC ait un plan stratégique pour les ressources humaines qui aiderait à atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels. Ce plan décrirait des stratégies pour combler les lacunes de son effectif à court, à moyen et à long terme et correspondrait à ses objectifs et à ses priorités. Il traiterait de la composition et des compétences de son effectif actuel et indiquerait les besoins futurs en matière de dotation.

74. Nous avons constaté que CDC n'a pas de plan stratégique d'entreprise officiel pour ses ressources humaines, outre les initiatives mentionnées dans le volet « Ressources humaines » de son Plan d'entreprise.

75. CDC a été en mesure de fournir systématiquement des niveaux de service supérieurs à ceux qui étaient prévus dans le passé, mais nous croyons qu'elle pourrait renforcer sa gestion des ressources humaines en élaborant un plan d'entreprise stratégique officiel pour ce domaine. Ce plan doit intégrer tous les objectifs clés des ressources humaines, établir un lien entre ceux-ci et les activités prévues pour les atteindre et prévoir des mécanismes pour évaluer les progrès.

76. **Recommandation.** Construction de Défense Canada devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'entreprise stratégique pour les ressources humaines qui définirait clairement ses besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines ainsi que les stratégies qui lui permettraient d'avoir à sa disposition les employés qualifiés, au bon endroit et au bon moment, en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Réponse de la Société. *Accepté. La direction renforcera son mécanisme actuel de planification des ressources humaines en documentant de façon formelle ses stratégies en matière de ressources humaines et ses pratiques dans le domaine de la planification. Cela permettra à la société de continuer à gérer de façon efficace la taille, la diversité technique et la distribution géographique de son effectif et d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.*

La Société prépare une stratégie officielle de recrutement et de conservation du personnel

77. Nous nous attendions à ce que CDC ait mis en place des systèmes et des processus pour recruter et conserver ses employés.

78. Jusqu'ici, la Société déléguait dans une large mesure les activités de recrutement et de conservation du personnel aux bureaux

régionaux et locaux. Quant à son service des ressources humaines, il se concentrait sur des fonctions de soutien telles qu'une aide pour la classification des postes, la publication d'annonces d'emplois et l'élaboration d'un guide de recrutement.

79. Le service des ressources humaines fait actuellement le suivi des initiatives de recrutement au sein de la Société et fait rapport à la direction sur l'état général des postes à pourvoir. Il fixe aussi une cible de 30 jours pour le recrutement d'un employé. D'après les derniers renseignements disponibles, il semble que la Société éprouve des difficultés à ce chapitre, car il lui faut presque 50 jours pour engager un employé.

80. Pour évaluer sa compétitivité, la Société commande des études de comparabilité de la rémunération. La dernière étude, effectuée en décembre 2007, comparait les familles d'emploi de CDC et les groupes d'emploi semblables dans les secteurs public et privé. La direction a évalué les résultats et pris les mesures qu'elle jugeait appropriées.

81. CDC surveille aussi périodiquement son taux de conservation du personnel — l'un de ses indicateurs du rendement. Elle a atteint la cible de 90 p. 100 qu'elle s'était fixée au cours des dernières années. Tous les employés qui quittent volontairement participent à une entrevue de fin d'emploi. L'information ainsi obtenue est compilée, consolidée et communiquée à la direction sur une base trimestrielle.

82. Lors de notre examen, CDC venait tout juste de commencer à officialiser ces divers processus en élaborant une stratégie officielle de recrutement et de conservation du personnel.

La Société adopte une approche plus officielle en matière de formation et de perfectionnement

83. Compte tenu de la croissance de CDC et du fait que, pour la majorité, les employés sont en fonction depuis moins de cinq ans, il est important que la Société offre une formation et un perfectionnement continus. La formation et le perfectionnement continus font en sorte que les employés soient en mesure de fournir des services de qualité constante. C'est pourquoi nous nous attendions à ce que CDC ait des systèmes et des processus pour garantir que les employés reçoivent une formation suffisante et qu'ils acquièrent des compétences de manière à offrir un niveau de service satisfaisant.

84. La Société a jusqu'ici géré localement les activités de formation et de perfectionnement en évaluant les besoins des employés au cours des examens du rendement effectués par les superviseurs. Pour assurer

la tenue des activités de formation et de perfectionnement, la Société établit à 3 p. 100 le rapport entre les charges et les salaires et elle présente les résultats comme l'un de ses indicateurs du rendement. Ces dernières années, elle a consacré 2 p. 100 de ce rapport à ses activités de formation et de perfectionnement traditionnelles et réservé 1 p. 100 pour la mise en œuvre d'une initiative générale de formation et de perfectionnement structurés.

85. Cette initiative a été mise en œuvre à la suite des activités de planification et de gestion des risques d'entreprise de 2004-2005. Elle comprenait la révision de la politique de formation et de perfectionnement, la préparation de cours de formation internes et d'outils de formation en ligne ainsi que l'élaboration d'une grille de formation et de perfectionnement professionnel. La direction prévoit que, d'ici la fin de l'exercice 2008-2009, les activités de formation et de perfectionnement issues de cette initiative seront offertes dans l'ensemble de l'organisation et qu'elles feront partie d'un programme permanent qui sera étendu à l'ensemble de la Société. Comme il y aura davantage de formation à l'interne, nous invitons la direction à réévaluer la pertinence de son indicateur du rendement de la formation et du perfectionnement, qui mesure actuellement les intrants par opposition aux résultats.

Les processus pour assurer un milieu de travail sécuritaire sont satisfaisants

86. Nous nous attendions à ce que la Société ait implanté des systèmes et des pratiques pour offrir un milieu de travail sécuritaire et gérer efficacement les risques liés à la sécurité.

87. CDC s'est dotée d'un Comité de l'environnement et de la santé et sécurité, d'une politique sur la sécurité et d'un guide de sécurité. Les employés peuvent signaler rapidement un accident ou un incident et sont tenus de suivre chaque année une nouvelle orientation sur la sécurité et une sensibilisation à l'environnement. L'évaluation du rendement des gestionnaires locaux repose également sur la gestion de la sécurité. Les bureaux locaux sont soumis à des vérifications de la sécurité. Les régions soumettent aux vice-présidents des Opérations un rapport trimestriel sur toutes les questions qui portent sur la sécurité des employés de CDC et des entrepreneurs externes. Les incidents liés à la sécurité sont inclus dans le Plan d'entreprise comme indicateur du rendement. Le nombre d'incidents et la perte de temps de travail sont indiqués et expliqués dans la section des points saillants du rapport annuel. Au cours des dernières années, le nombre d'incidents a été faible, ce qui indique que les processus qui visent à assurer la sécurité sur les lieux de travail sont efficaces.

Gestion des technologies de l'information

88. Construction de Défense Canada constate qu'elle est de plus en plus dépendante à l'égard des technologies de l'information (TI). Bon nombre de ses initiatives internes comportent un volet technologique important.

89. Nous nous attendions à ce que la planification, la mise au point, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation, assurent la sauvegarde des actifs sensibles et la continuité des activités de la Société, et répondent aux besoins en information. Pour évaluer le rendement de CDC dans ce secteur, nous avons examiné la planification, la gestion des projets, la fiabilité des systèmes et la qualité des services dans le domaine des TI.

La Société doit mieux gérer les technologies de l'information

90. En avril 2005, CDC a obtenu les constatations et les recommandations de l'évaluation complète de son environnement informatique réalisée par un cabinet d'experts-conseils. Ce rapport présentait notamment une vision et un plan de migration pour les solutions et les services de TI. Les experts-conseils ont proposé d'élaborer un modèle de services professionnels de TI fondé sur les éléments suivants : l'établissement d'un lien plus étroit entre la fonction des TI et d'autres fonctions; la mise en œuvre d'une planification stratégique des TI accompagnée d'un établissement des priorités; la rationalisation de la capacité des TI. Les recommandations des experts-conseils et un projet de plan d'action comptent maintenant parmi les principaux documents de planification des TI de CDC. Les décisions du comité directeur des TI, une liste des initiatives inachevées de l'exercice précédent de même que l'orientation et les priorités générales établies à l'aide du processus général de planification d'entreprise font partie des éléments qui sont considérés dans la planification.

91. CDC reconnaît qu'elle doit planifier et exécuter ses activités liées aux TI de manière plus stratégique. Les Services d'information préparent le plan opérationnel du prochain exercice sans s'appuyer sur un plan stratégique à long terme. Nous avons constaté que ce plan peut être amélioré en clarifiant les initiatives prévues et en veillant à ce qu'elles soient dotées de ressources adéquates et assorties d'échéances.

92. Les divers projets de TI devraient être planifiés, organisés, structurés et gérés pour que leur succès soit assuré. Le modèle recommandé dans le rapport des experts-conseils incluait le besoin d'élaborer à court terme les stratégies de planification et d'officialiser

les procédures de gestion des projets de TI. Nous avons constaté que les services d'information n'ont pas, pour l'instant, de méthode de gestion de projet documentée. On nous a toutefois informés que l'élaboration de la méthode de gestion se fait parallèlement à la mise en œuvre de certains projets. Le recours à des plans de projet ou à des analyses de rentabilisation officiels permettrait à la Société de surveiller les projets et de s'assurer qu'ils sont sur la bonne voie.

93. L'un des indicateurs du rendement qu'utilisent les services d'information pour déterminer la disponibilité des systèmes d'information est le taux de disponibilité du réseau. Or, ce taux a été systématiquement dépassé. CDC possède aussi un plan détaillé de reprise de ses activités qui comprend une section sur les services d'information. Nous notons que la gestion des risques dans ce secteur pourrait être renforcée par des tests plus systématiques et réguliers qui porteraient sur les systèmes d'information que CDC juge essentiels à la prestation de ses services. La haute direction devrait être informée des résultats de ces tests. Les services d'information évaluent également la qualité de certains de leurs services à l'aide de mesures de leurs activités de dépannage informatique et de la rapidité avec laquelle ils procurent des ordinateurs aux nouveaux employés. Les résultats de ces activités sont favorables.

94. Les activités des TI de CDC répondent actuellement à ses besoins opérationnels. Cependant, la Société aurait avantage à améliorer sa planification, à gérer ses projets de façon plus structurée et à tester régulièrement la fiabilité de ses systèmes.

95. Recommandation. Construction de Défense Canada devrait améliorer sa gestion des technologies de l'information en élaborant :

- un plan stratégique des technologies de l'information qui correspondrait aux objectifs stratégiques et opérationnels de la Société;
- une méthode de gestion de projet;
- des procédures systématiques pour tester les systèmes et rendre compte de la restauration des systèmes essentiels en cas de panne.

Réponse de la Société. *Accepté. La Société élaborera un plan stratégique des TI. La méthode détaillée du cycle chronologique d'élaboration des systèmes (gestion de projet) a été élaborée et est maintenant appliquée aux mises à niveau et aux nouveaux projets de développement des TI. La Société élaborera des procédures pour tester la pérennité du système d'information.*

La Société met à jour son système d'information des ressources humaines

96. Lors de notre examen spécial de 2003, nous avons fait valoir les avantages d'une meilleure information sur les ressources humaines. À ce moment-là, la direction espérait que la mise à niveau de son système automatisé, prévue pour le milieu de la même année, répondrait à ce besoin. Ce système a bien été introduit en 2003, mais étant donné la hausse du nombre des employés, il est devenu évident qu'un système plus performant s'avérait nécessaire. Le nouveau système d'information sur les ressources humaines (SIRH) a été amélioré au début de 2006. On prévoyait alors y intégrer deux modules — la paye et la gestion des ressources humaines. L'accès en direct au module de la paye a été établi en janvier 2008 et l'accès au module de la gestion des ressources humaines sera possible d'ici quelques mois. CDC s'attend à ce que le module de gestion permette de surveiller plus systématiquement les divers éléments des ressources humaines, dont le mouvement de personnel et les activités de formation et de perfectionnement.

Gestion de l'environnement

97. Sur le plan opérationnel, Construction de Défense Canada administre ou gère les marchés au nom de son client lorsqu'il existe une possibilité de dégradation environnementale, comme dans le cas des projets de construction. La Société offre aussi des services environnementaux, par exemple le soutien technique aux activités de dépollution environnementale.

98. Nous nous attendions à ce que CDC ait pris en compte et évalué les répercussions environnementales et les risques connexes de ses opérations, de ses activités et de ses stratégies. De plus, nous nous attendions à ce que la Société gère ces risques, au besoin, en conformité avec les attentes du gouvernement, les lois et les règlements applicables et d'autres exigences. Nous avons examiné comment CDC atténue les risques environnementaux aussi bien dans le cadre des activités qu'elle mène pour le compte de son client que de ses activités internes.

La Société a implanté des systèmes et des pratiques pour gérer efficacement les risques environnementaux

99. Pour atténuer les risques environnementaux pour le compte de son client, CDC veille à ce que les répercussions environnementales éventuelles soient prises en compte dans la prestation des services. Les coordonnateurs des marchés de CDC sont tenus d'effectuer un examen environnemental pour chaque marché de construction et de le faire approuver par un coordonnateur des questions

environnementales. Cet examen vise principalement à déterminer si un examen environnemental a été effectué et si des mesures d'atténuation ont été intégrées au dossier contractuel. Si une telle évaluation n'est pas nécessaire, le coordonnateur des marchés doit consigner cette décision et la faire approuver par les représentants compétents de la Défense nationale. CDC offre aussi à ses employés une formation en matière d'environnement.

100. La Société offre des services environnementaux à la Défense nationale par l'intermédiaire de son réseau interne de spécialistes en environnement. Les incidents environnementaux sont signalés officiellement tous les trois mois aux vice-présidents des Opérations. Ces rapports indiquent s'il est justifié de publier dans l'Intranet des communiqués sur les leçons apprises. Tout employé a aussi la possibilité de rapporter des incidents environnementaux dans l'Intranet et de contribuer ainsi à la gestion et à la responsabilisation environnementales au sein de la Société.

101. Les activités internes de CDC ne constituent pas une grande menace pour l'environnement. CDC a néanmoins conçu un cadre de gestion environnementale dont la structure est conforme aux éléments d'un bon système en la matière. Le Comité de l'environnement et de la santé et sécurité de CDC est responsable de la mise en œuvre du système et de l'application d'un programme d'amélioration continue. La Société est aussi déterminée à réduire l'utilisation du papier, à conserver l'eau et l'énergie et à réduire les déchets en général.

Conclusion

102. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de Construction de Défense Canada (CDC ou la Société) dans les secteurs de la gouvernance d'entreprise, de la gestion des risques, de la planification stratégique, de la mesure du rendement, des rapports sur le rendement, de la prestation des services, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des technologies de l'information et de la gestion environnementale. Notre objectif était de déterminer si ces systèmes et ces pratiques fournissent à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées efficacement.

103. Les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ne présentaient aucune lacune importante. Le Conseil d'administration applique les pratiques de saine gouvernance. CDC a aussi implanté des

systèmes et des pratiques pour surveiller la qualité des services fournis à la Défense nationale, pour faire en sorte que le milieu de travail soit sécuritaire et pour gérer les répercussions environnementales éventuelles de ses projets de construction.

104. La Société a déployé des efforts considérables au cours des derniers mois pour combler les lacunes de ses systèmes et de ses pratiques de gestion de la sécurité. Il sera important que CDC surveille de près l'efficacité de la stratégie de gestion de la sécurité qu'elle a récemment mise en œuvre et que la direction et les membres du Conseil d'administration prêtent une attention soutenue aux risques pour la sécurité. La Société doit aussi renforcer et officialiser ses systèmes et ses pratiques dans certains secteurs, notamment la planification stratégique et des ressources humaines et la gestion des projets de technologie de l'information.

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 délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant du présent examen spécial se trouve à la page 8 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les systèmes et les pratiques 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 systèmes et pratiques examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification de Construction de défense Canada un plan de vérification qui recensait les principaux systèmes et pratiques, 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 que nous avons examinés et ces critères que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux systèmes et pratiques examinés	Critères
<p>Gouvernance de la Société</p> <ul style="list-style-type: none"> Nomination des membres du Conseil d'administration et de ses comités et fonctionnement du Conseil et des comités Information et prise de décisions Régime d'éthique Vérification interne 	<p>CDC est dotée d'un cadre de gouvernance efficient qui comporte la reddition de comptes par le Conseil d'administration et la haute direction relativement aux responsabilités qui leur sont confiées par les lois applicables.</p>
<p>Gestion des risques</p> <ul style="list-style-type: none"> Cadre de gestion des risques et mise en œuvre Suivi : exigences en matière de sécurité industrielle des projets de défense 	<p>CDC a un cadre de gestion des risques qui favorise la réalisation de son mandat et l'atteinte des objectifs de ses activités et de ses cibles. Les risques sont recensés, mesurés, atténués, surveillés et signalés afin qu'ils puissent être maintenus à un niveau approprié à la nature des activités de la Société.</p> <p>CDC a analysé toutes les répercussions des exigences en matière de sécurité industrielle et elle a mis en œuvre, avec la collaboration de la Défense nationale, le cas échéant, des mesures correctives pour corriger les faiblesses recensées.</p>
<p>Planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> Processus de planification stratégique et de prise de décisions 	<p>CDC a une orientation stratégique bien définie ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir son mandat. Son orientation stratégique et ses buts tiennent compte des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.</p>

Principaux systèmes et pratiques examinés	Critères
Mesure du rendement et rapport sur le rendement <ul style="list-style-type: none"> • Cadre de mesure du rendement et rapport sur le rendement 	Le cadre de mesure du rendement de CDC présente des attentes claires et concrètes en matière de rendement ainsi que de l'information crédible et équilibrée, en temps opportun. Il favorise une reddition de comptes efficace au Parlement et aux parties intéressées.
Prestation des services – systèmes de gestion de la qualité <ul style="list-style-type: none"> • Politiques, pratiques et lignes directrices pour les principaux secteurs de services • Processus d'examen de la conformité • Gestion de l'information sur le rendement pour chaque secteur de services 	CDC possède un processus systématique d'assurance de la qualité qui fournit à la haute direction et au Conseil d'administration une assurance fiable et permanente que tous les services respectent les normes de qualité établies. CDC prend les mesures correctives qui s'imposent, lorsque des problèmes sont recensés.
Gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • Planification des ressources humaines • Recrutement et conservation du personnel • Formation et perfectionnement • Sécurité en milieu de travail 	CDC dispose de ressources humaines dotées des compétences clés nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. La Société offre un milieu de travail sécuritaire qui appuie ses employés dans leurs efforts en vue d'atteindre les objectifs de la Société.
Gestion des technologies de l'information <ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique et opérationnelle des TI • Gestion des projets de TI • Sécurité des TI et continuité des activités • Qualité des services des TI 	La planification, la mise au point, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation, assurent la sauvegarde des actifs sensibles et la continuité des activités de la Société, et répondent aux besoins en information.
Gestion environnementale <ul style="list-style-type: none"> • Pratiques environnementales liées aux activités internes et des entrepreneurs 	CDC tient compte des répercussions environnementales et des risques associés à ses opérations, ses activités et ses stratégies. La Société gère ces risques de manière satisfaisante, en conformité avec les attentes du gouvernement, avec les lois et les règlements applicables et avec d'autres exigences.

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 29 février 2008, sauf pour ce qui est de l'examen des systèmes et des pratiques de gestion des risques, pour lesquels nos travaux ont été à toutes fins pratiques terminés le 30 juin 2008.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Richard Flageole

Directrice principale : Louise Bertrand

Premier directeur : Dusan Duvnjak

Directeur : Jean Goulet

Directrice : Heather Miller

Pierre Fréchette
Madeleine Gaba

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
Gestion des risques	
<p>51. Construction de Défense Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • surveiller l'efficacité de sa nouvelle stratégie de gestion de la sécurité; • communiquer les résultats au Conseil d'administration. (37-50) 	<p>Réponse de la Société. Accepté. La direction surveillera l'efficacité de ses processus et de ses procédures de sécurité industrielle et présentera les résultats au Conseil d'administration.</p>
Planification stratégique	
<p>58. Le plan financier quinquennal de Construction de Défense Canada devrait refléter le niveau de services que la Société fournira pour répondre aux besoins de son client. (52-57)</p>	<p>Réponse de la Société. Accepté. La direction réévaluera le degré de certitude de ses estimations relatives à la demande de services futurs de la Défense nationale et elle modifiera, comme il convient, les hypothèses de la planification opérationnelle et financière à moyen et à long terme de la Société.</p>
Gestion des ressources humaines	
<p>76. Construction de Défense Canada devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'entreprise stratégique pour les ressources humaines qui définirait clairement ses besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines ainsi que les stratégies qui lui permettraient de d'avoir à sa disposition les employés qualifiés, au bon endroit et au bon moment, en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels. (71-75)</p>	<p>Réponse de la Société. Accepté. La direction renforcera son mécanisme actuel de planification des ressources humaines en documentant de façon formelle ses stratégies en matière de ressources humaines et ses pratiques dans le domaine de la planification. Cela permettra à la société de continuer à gérer de façon efficace la taille, la diversité technique et la distribution géographique de son effectif et d'atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Gestion des technologies de l'information</p> <p>95. Construction de Défense Canada devrait améliorer sa gestion des technologies de l'information en élaborant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • un plan stratégique des technologies de l'information qui correspondrait aux objectifs stratégiques et opérationnels de la Société; • une méthode de gestion de projet; • des procédures systématiques pour tester les systèmes et rendre compte de la restauration des systèmes essentiels en cas de panne. (88-94) 	<p>Réponse de la Société. Accepté. La Société élaborera un plan stratégique des TI. La méthode détaillée du cycle chronologique d'élaboration des systèmes (gestion de projet) a été élaborée et est maintenant appliquée aux mises à niveau et aux nouveaux projets de développement des TI. La Société élaborera des procédures pour tester la pérennité du système d'information.</p>