



## **Rapport des co-auditeurs au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes**

Rapport des auditeurs indépendants

Examen spécial — 2019



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada







# **Rapport des co-auditeurs au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes**

Rapport des auditeurs indépendants

Examen spécial — 2019

---



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada



### **Qu'est-ce qu'un examen spécial?**

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

*This document is also available in English.*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2019.

N° de catalogue FA3-147/2018F-PDF  
ISBN 978-0-660-28693-8





Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada



Le 7 janvier 2019

Au Conseil d'administration de la Société canadienne des postes

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société canadienne des postes conformément au plan présenté au Comité d'audit du Conseil d'administration le 22 novembre 2017. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Le Bureau du vérificateur général du Canada présentera le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par la Société canadienne des postes.

Nous en profitons pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d'État pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

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

Marise Bédard, CPA, CA  
Directrice principale  
Bureau du vérificateur général du Canada

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
Comptables professionnels agréés  
Experts-comptables autorisés



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Information générale .....	1
Objet de l'audit .....	3
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>4</b>
Méthodes de gestion organisationnelle .....	5
La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des problèmes indépendants de sa volonté ont restreint ses activités de surveillance et sa planification stratégique .....	5
Gestion des opérations .....	18
La Société avait de bonnes méthodes de gestion des opérations, mais des améliorations s'imposaient en matière de gestion de l'environnement .....	18
<b>Conclusion</b>	<b>24</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>25</b>
<b>Tableau des recommandations</b>	<b>29</b>





# Introduction

## Information générale

---

### Rôle et mandat

1. Depuis l'époque coloniale, le service postal joue un rôle clé pour les entreprises et les particuliers partout au Canada. En 1867, la responsabilité du service postal avait été confiée à un ministère au sein du nouveau gouvernement du Canada. En 1981, la Société canadienne des postes a pris le relais de ce ministère en devenant une société d'État chargée d'assumer exclusivement la collecte, la transmission et la livraison des lettres au Canada.
2. En vertu de sa loi habilitante, la *Loi sur la Société canadienne des postes*, la Société fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre des Services publics et de l'Approvisionnement et de l'Accessibilité.
3. Selon la *Loi*, dans l'exercice de sa mission, la Société doit notamment assurer l'essentiel du service postal habituel tout en veillant à l'autofinancement de son exploitation dans des conditions de normes de services adaptées aux besoins de la population du Canada et comparables pour des collectivités de même importance.
4. En 2009, le gouvernement a établi le *Protocole du service postal canadien*, qui décrit les normes attendues du gouvernement concernant les services postaux et les activités connexes de la Société.

---

### Nature du contexte commercial et opérationnel

5. La Société compte environ 51 000 employés. Elle exploite un grand réseau de livraison qui comprend 21 établissements de traitement du courrier, 484 postes de facteurs, 6 183 bureaux de poste et un parc de 13 000 véhicules. En 2017, elle a livré près de 8,3 milliards de colis et d'articles de courrier. La pièce 1 présente des détails sur les résultats financiers de la Société, selon le secteur d'activité.
6. La Société compte trois principaux secteurs d'activité :
  - le secteur Courrier transactionnel, qui est chargé de la livraison des lettres;
  - le secteur Colis, qui est responsable de la livraison des colis;
  - le secteur Marketing direct, qui assure la livraison du matériel promotionnel.
7. Depuis la publication de notre dernier rapport d'examen spécial en août 2009, l'industrie postale au Canada et à l'étranger a entrepris une restructuration dans le but de s'adapter aux nouvelles technologies et aux changements au sein de l'environnement commercial. La Société connaît une érosion continue des volumes du secteur Courrier transactionnel, qui

était au départ son principal secteur d'activité, puisque les consommateurs et les expéditeurs continuent de se tourner vers des méthodes de transmission électronique (voir la pièce 2).

8. Parallèlement, l'essor du cybercommerce a entraîné la croissance du secteur Colis de la Société. En effet, les produits de ce secteur ont augmenté de manière constante au cours des dernières années (soit de plus de 20 % en 2017 seulement). La Société se présente comme chef de file de la livraison de colis au Canada. Par contre, elle doit faire face à la concurrence des grands détaillants, qui pourraient perturber les marchés en livrant eux-mêmes des colis.

9. La Société a eu de la difficulté à faire croître son secteur Marketing direct. Dans ce domaine aussi, elle doit faire face à de la concurrence. Qui plus est, les entreprises affectent une plus grande part de leurs dépenses en marketing aux médias numériques.

10. Comme elle détient une participation majoritaire, la Société contrôle ses filiales : Purolator Ltée, le Groupe SCI inc. et Innovapost Inc. Dans son rapport annuel, la Société présente les résultats consolidés du Groupe d'entreprises.

#### Pièce 1 Résultats financiers de la Société, selon le secteur d'activité

	Produits d'exploitation (en millions de dollars)				
	2013	2014	2015	2016	2017
Courrier transactionnel	2 965	3 203	3 190	3 037	2 913
Colis	1 389	1 509	1 646	1 738	2 131
Marketing direct	1 248	1 215	1 205	1 138	1 121
Autres	281	287	275	273	252
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>5 883</b>	<b>6 214</b>	<b>6 316</b>	<b>6 186</b>	<b>6 417</b>
<b>Résultat (perte) avant impôt</b>	<b>(125)</b>	<b>194</b>	<b>63</b>	<b>55</b>	<b>74</b>

Source : Rapports annuels de la Société canadienne des postes

#### Pièce 2 Le volume de courrier transactionnel de la Société est à la baisse, alors que le nombre d'adresses de livraison est à la hausse

	2013	2014	2015	2016	2017
Volume de courrier transactionnel (en milliards d'articles)	4,1	3,9	3,7	3,4	3,2
Adresses de livraison (en millions)	15,5	15,7	15,8	16,0	16,2

Source : Rapports annuels de la Société canadienne des postes

11. Au début de 2016, le gouvernement a entrepris un examen de la Société, lequel s'est terminé en janvier 2018. À la suite de cet examen, la ministre responsable de la Société a communiqué publiquement à la présidente du Conseil d'administration une nouvelle vision pour la Société, qui mettait l'accent sur un service de grande qualité aux Canadiens, une culture de collaboration, l'innovation et la viabilité financière à long terme. La Société et le cabinet de la Ministre ont poursuivi leur dialogue en 2018 dans le but de mettre en œuvre cette nouvelle vision.

12. La Société continue d'être confrontée à des risques quant à l'atteinte de la viabilité financière, qui constitue une exigence législative réitérée par la Ministre dans les constatations découlant de l'examen. Les risques liés à la viabilité financière résultent de divers facteurs économiques et sectoriels. Toutefois, les obligations de la Société à l'égard de son régime de retraite agréé ont des répercussions financières importantes.

13. Le régime de retraite agréé de la Société demeure l'un des plus importants régimes à entreprise unique au Canada. Au 31 décembre 2017, la valeur au marché de ses actifs était de plus de 25 milliards de dollars et son déficit de solvabilité était de 5,9 milliards de dollars. Selon la *Loi de 1985 sur les normes de prestation de pension* (loi fédérale), la Société est tenue d'effectuer des paiements spéciaux annuels pour éliminer le déficit. Or, depuis 2014, la Société est exemptée de cette exigence aux termes d'un règlement. Toutefois, la Société devrait commencer à verser les paiements spéciaux dans le cadre de la période de planification de 2019 à 2023.

## Objet de l'audit

14. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société canadienne des postes que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie, et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

15. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés n'ont pas satisfait aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité.

16. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des opérations.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

17. Nous n'avons pas examiné les moyens et méthodes des trois filiales de la Société puisque celles-ci ne sont pas détenues en propriété exclusive et ne sont donc pas assujetties à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Nous avons toutefois examiné les moyens et les méthodes que la Société utilise pour gérer et suivre le rendement de ses filiales, particulièrement dans les cas où une filiale a fourni des services à la Société.

18. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 25 à 28), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

## Constatations, recommandations et réponses

---

### Message général



19. Dans l'ensemble, au cours de la période visée par l'examen, nous avons constaté que la Société canadienne des postes avait instauré de bonnes méthodes pour surveiller son fonctionnement et pour gérer ses activités.

20. Nous craignons que des circonstances indépendantes de la volonté de la Société aient restreint sa capacité à prendre des décisions stratégiques à long terme. Parmi ces circonstances, il y avait des retards dans certains secteurs sur lesquels le gouvernement exerçait un contrôle : la nomination de nouveaux membres au sein du Conseil d'administration de la Société et d'un nouveau président-directeur général, l'approbation des plans d'entreprise annuels de la Société et l'établissement d'une orientation à long terme définitive sur la solvabilité du régime de retraite agréé de la Société.

21. Ces retards ont eu des répercussions considérables sur la Société. Par exemple, le roulement important au sein du Conseil d'administration, soit la nomination de 6 membres sur 11 en un mois, a entraîné une perte de connaissances organisationnelles et un manque de continuité. Il a donc été difficile pour le Conseil de surveiller et d'orienter efficacement les activités d'une organisation vaste et complexe qui œuvre dans un milieu en évolution rapide. À cela s'ajoutait l'absence de plans d'entreprise à jour approuvés par le gouvernement pour orienter la prise de décisions à long terme de la Société.

22. En outre, le gouvernement a annoncé publiquement une nouvelle vision pour la Société, établie à la suite d'un examen achevé en janvier 2018. L'appui du gouvernement pour résoudre les problèmes indépendants de la volonté de la Société aiderait celle-ci à respecter les attentes présentées dans la nouvelle vision.

## Méthodes de gestion organisationnelle

### La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des problèmes indépendants de sa volonté ont restreint ses activités de surveillance et sa planification stratégique

---

#### Ce que nous avons constaté

23. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes de gestion en ce qui concerne la gouvernance, la planification stratégique, la mesure du rendement et la communication des résultats, ainsi que la gestion du risque d'entreprise, mais que des améliorations s'imposaient dans certains secteurs.

24. Nous avons constaté qu'il y avait eu une perte de connaissances organisationnelles et un manque de continuité en raison des retards dans la nomination des membres du Conseil. De plus, six nouveaux membres ont été nommés en un mois (en raison de circonstances indépendantes de la volonté de la Société). En outre, le gouvernement n'a pas fourni d'orientation claire à long terme en ce qui concerne le régime de retraite agréé de la Société. Ces facteurs ont restreint la capacité de la Société de formuler des stratégies pour répondre aux grandes préoccupations en matière de planification. À notre avis, la capacité du Conseil de fournir une surveillance indépendante était limitée pendant la période durant laquelle la présidente du Conseil d'administration exerçait aussi les fonctions de présidente-directrice générale par intérim. Nous avons également relevé des faiblesses quant à la mesure du rendement et à la gestion du risque d'entreprise.

25. La Société s'appuie sur des méthodes efficaces de gouvernance, de planification stratégique et de gestion du risque pour s'acquitter de sa mission. Les lacunes relatives aux connaissances organisationnelles, les retards continus dans la nomination d'un président-directeur général pour un mandat complet, et le manque d'orientation en ce qui concerne le régime de retraite agréé pourraient entraîner des problèmes pour la Société. Par exemple, il pourrait y avoir un retard dans la prise de décisions stratégiques essentielles pour assurer la viabilité financière à long terme. La Société pourrait aussi avoir de la difficulté à concrétiser la nouvelle vision.

26. Notre analyse à l'appui de ces constatations porte sur :
- la gouvernance de la Société;
  - la planification stratégique, la mesure du rendement et la communication des résultats;
  - la gestion du risque d'entreprise.

---

**Contexte**

27. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit un conseil d'administration constitué du président, du président-directeur général et de neuf autres administrateurs. Le Conseil a créé les comités suivants :
- le Comité de vérification;
  - le Comité de régie d'entreprise et de nomination;
  - le Comité des pensions;
  - le Comité des ressources humaines et de la rémunération;
  - le Comité des relations du travail.

---






**Recommandations**

28. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 33, 36, 42, 45 et 51.





**Gouvernance de la Société**

29. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes de gouvernance. Nous avons toutefois constaté des faiblesses en ce qui concerne les nominations au sein du Conseil et la surveillance exercée par celui-ci, qui étaient indépendantes de la volonté de la Société (voir la pièce 3).

**Pièce 3 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation**





Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	<p>La Société avait un énoncé des valeurs et une charte du Conseil d'administration, un document présentant un code de conduite à l'intention des administrateurs et un règlement exigeant que ces derniers soient indépendants par rapport à la direction.</p> <p>Les administrateurs ont déclaré les conflits d'intérêts sur une base annuelle et lors des réunions du Conseil.</p> <p>Le Conseil a retenu les services d'une conseillère indépendante en matière d'éthique.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le Conseil d'administration s'est employé activement à définir les objectifs de l'ancien président-directeur général et à évaluer son rendement par rapport aux objectifs. Les objectifs établis étaient conformes à l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Le Conseil a remis en question des décisions de la direction.</p> <p>Le Conseil a fourni une orientation stratégique qui concordait avec le dernier plan d'entreprise approuvé, soit celui de 2015 à 2019.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

### Pièce 3 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration</p>	<p>Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.</p>	<p>Le Conseil d'administration a déterminé les compétences et l'expertise dont il avait besoin pour être efficace.</p> <p>Le Conseil a eu accès à des experts externes et a sollicité l'avis de conseillers indépendants pour étayer sa prise de décisions.</p> <p>Le Conseil a communiqué avec la ministre responsable au sujet de la nomination d'administrateurs, du renouvellement de mandats ou des vacances de poste.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>Les retards dans les nominations et le roulement des membres du Conseil ont entraîné une perte de connaissances organisationnelles et un manque de continuité.</p> <p>Il y a eu des retards dans la nomination d'un président-directeur général pour un mandat complet.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Satisfait aux critères</li> <li> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</li> <li> Ne satisfait pas aux critères</li> </ul>			



### Pièce 3 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration remplissait son rôle de surveillance de la Société.	<p>Les rôles et responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités ont été clairement définis et compris.</p> <p>Le Conseil a régulièrement discuté de la situation financière de la Société, de son rendement, des initiatives et des risques.</p> <p>Les audits internes ont été régulièrement menés par le Comité de vérification, qui en a fait rapport par la suite. En offrant des avis indépendants et objectifs sur les risques et les contrôles internes, la fonction d'audit interne a aidé le Conseil à s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance et de suivi.</p> <p>Le Conseil a évalué périodiquement son rendement et celui de ses comités. Les résultats de ces évaluations ont été présentés aux membres du Conseil.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Au cours de la période visée par l'audit, la même personne a occupé les postes de présidente du Conseil et de présidente-directrice générale par intérim de la Société. Cette situation a restreint la capacité du Conseil d'assurer une surveillance indépendante.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

30. **Faiblesses — Nomination des membres du Conseil** — Il y a eu des retards dans les nominations des membres du Conseil. La *Loi sur la Société canadienne des postes* prévoit un conseil d'administration constitué d'un maximum de 11 administrateurs, dont le président du Conseil d'administration et le président-directeur général de la Société. Au début de la période visée par l'audit, trois postes étaient vacants au sein du Conseil. De plus, le mandat de quatre administrateurs avait pris fin en 2016 ou plus tôt, mais ceux-ci continuaient de siéger au Conseil en attendant le renouvellement de leur mandat ou la nomination d'un remplaçant, ce qui est permis conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette situation a duré jusqu'en mai 2018 : six nouveaux administrateurs ont alors été nommés et le mandat de deux administrateurs a été renouvelé. Le roulement d'un si grand nombre d'administrateurs en un mois a entraîné une perte de connaissances organisationnelles et un

manque de continuité. Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les administrateurs doivent être nommés par le ministre responsable, avec l'approbation du **gouverneur en conseil**. La *Loi* exige aussi que le président du Conseil d'administration et le président-directeur général de la Société soient nommés par le gouverneur en conseil. Ainsi, la nomination du président, des administrateurs et du président-directeur général n'était pas du ressort de la Société.

31. En outre, à la fin de la période visée par l'audit, la Société était sans président-directeur général pour un mandat complet depuis le 1<sup>er</sup> avril 2018, et ce, même si l'ancien président-directeur général avait signalé en août 2017 son intention de démissionner. Pour appuyer le processus de nomination par le gouverneur en conseil, la Société a fourni à la Ministre de l'information en temps opportun, comme la description des fonctions du président-directeur général, une liste des aptitudes, des compétences et de l'expérience requises pour tous les postes au sein du Conseil, et une évaluation des compétences des membres du Conseil actuellement en poste.

32. Ces faiblesses sont importantes parce que les retards continus dans la nomination des membres du Conseil, conjugués au roulement élevé de ces derniers, ont fait en sorte qu'il était plus difficile pour le Conseil de surveiller efficacement la Société, notamment alors que les nouveaux administrateurs s'adaptaient à leurs rôles. En outre, le retard dans la nomination d'un président-directeur général pour un mandat complet aurait pu retarder la prise de décisions stratégiques essentielles à la viabilité financière à long terme de la Société. Compte tenu de sa taille et de la complexité de ses activités, la Société avait un besoin essentiel de direction de la part du Conseil et de la fonction de président-directeur général.

33. **Recommandation** — La Société canadienne des Postes devrait poursuivre ses échanges avec la ministre responsable sur la nécessité de nommer un nombre suffisant de membres au Conseil en temps opportun, et continuer de lui fournir de l'information sur les compétences, les connaissances et l'expérience que doivent posséder les administrateurs potentiels.

**Réponse de la Société** — *Recommandation refusée. La Société canadienne des postes continuera de s'entretenir avec la ministre au sujet des nominations au Conseil et de fournir des renseignements sur les exigences demandées des administrateurs potentiels. Toutefois, nous ne sommes pas d'accord avec l'analyse donnant lieu à la recommandation. Malgré la perte des connaissances relatives à la Société à la suite de l'intégration de six nouveaux membres du Conseil, ces derniers possèdent tous des connaissances, une expérience et un savoir-faire qui cadrent*

---

**Gouverneur en conseil** — Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

*étroitement avec la vision de l'actionnaire, permettant ainsi au Conseil de mieux la concrétiser. De plus, afin d'assurer une continuité, tous les comités ont été présidés par les membres du Conseil en poste au cours de la transition initiale. Enfin, les compétences des membres récemment nommés ont contribué à diversifier la composition globale du Conseil.*

34. **Faiblesse — Surveillance par le Conseil** — La même personne était à la fois présidente du Conseil et présidente-directrice générale par intérim de la Société. Celle-ci avait l'autorisation légale d'exercer les fonctions des deux postes pendant toute la période visée par l'audit, soit : d'abord, pendant un maximum de 90 jours, c'est-à-dire du 1<sup>er</sup> avril au 21 juin 2018 avec l'approbation du Conseil, conformément à la *Loi sur la Société canadienne des postes*; par la suite, en raison de sa nomination par le gouverneur en conseil à titre de présidente-directrice générale par intérim de la Société jusqu'à la nomination d'un nouveau président-directeur général pour un mandat complet, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Bien que la *Loi sur la Société canadienne des postes* autorise l'exercice temporaire de ce double rôle par un membre du Conseil, elle établit aussi une structure de gouvernance qui fait la distinction entre le poste de président du Conseil et celui de président-directeur général de la Société.

35. Cette faiblesse est importante parce que le Conseil doit tenir la direction responsable de son rendement opérationnel et de ses objectifs stratégiques. Puisque la même personne a occupé les postes de présidente du Conseil et de présidente-directrice générale pendant une période prolongée, cette situation restreint la capacité du Conseil d'assurer une surveillance indépendante.

36. **Recommandation** — La Société canadienne des postes doit poursuivre ses échanges avec la ministre responsable concernant la nécessité de nommer rapidement un président-directeur général, dont la nomination diffère de celles des autres membres du Conseil d'administration.

**Réponse de la Société** — *Recommandation refusée. Le procédé de nomination d'un nouveau président-directeur général est en cours et la Société canadienne des postes continuera de communiquer avec la ministre à ce sujet. Cela dit, nous ne sommes pas d'accord avec l'analyse donnant lieu à la recommandation. Idéalement, les postes de président du Conseil d'administration et de président-directeur général devraient être occupés par des personnes différentes. Cependant, la présidente du Conseil d'administration et présidente-directrice générale par intérim a renforcé l'indépendance du Conseil en nommant une administratrice principale indépendante afin de permettre aux membres du Conseil de discuter librement de leurs préoccupations pendant les séances à huis clos, en l'absence de la présidente. En outre, elle a fait appel à un conseiller indépendant en matière d'éthique qui aide les membres du Conseil, et elle a consulté le commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique, qui n'a pas*





soulevé de préoccupation. Étant donné l'importance de ces facteurs atténuants et l'absence de preuve à l'appui de l'analyse, nous ne sommes pas d'accord avec la conclusion soulignant la diminution de la capacité du Conseil à exercer une surveillance de façon indépendante.

Nous faisons également remarquer que la loi habilitante de la Société en matière de gouvernance indique expressément que le président du Conseil peut agir à titre de président-directeur général par intérim. La Loi précise que le président du Conseil est l'une des rares personnes qui peuvent être légalement désignées à agir comme président-directeur général.






**Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats**

37. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour assurer une planification stratégique ainsi que pour mesurer et surveiller son rendement et faire rapport à ce sujet. Toutefois, nous avons également constaté des faiblesses dans ces secteurs, dont une sur laquelle la Société n'avait aucune prise (voir la pièce 4).

**Pièce 4 Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui étaient en phase avec son mandat.	<p>La Société a tenu compte de l'environnement interne et externe. Elle a aussi recensé ses forces et ses faiblesses en matière de compétitivité, les menaces et les possibilités, ainsi que celles de ses filiales.</p> <p>La Société a communiqué de l'information stratégique aux employés au moyen des objectifs de rendement établis pour la direction et des cibles internes de rendement d'entreprise.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société ne disposait pas d'un plan d'entreprise approuvé et actualisé portant sur toutes les questions stratégiques importantes dans son environnement opérationnel — une situation sur laquelle la Société n'avait aucune prise.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

**Pièce 4 Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats : Principales constatations et évaluation (suite)**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte des objectifs stratégiques.	<p>La Société a établi et approuvé des rôles, des responsabilités et une affectation de ressources appropriés en matière de gestion du rendement.</p> <p>La Société a établi des indicateurs internes pour produire de l'information sur le rendement dans les secteurs opérationnels clés. Ces renseignements ont été communiqués à la direction et au Conseil d'administration.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Dans son plan d'entreprise approuvé de 2015-2019 et dans les plans d'entreprise provisoires présentés à la Ministre pendant l'examen du gouvernement, la Société n'a pas établi d'indicateurs de rendement ni de cibles pour appuyer ses objectifs stratégiques.</p>	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société surveillait les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en rendait compte.	<p>La Société a présenté des rapports internes sur les résultats tous les mois à la haute direction et tous les trimestres au Conseil d'administration.</p> <p>Le Conseil d'administration a surveillé le rendement de la Société par rapport aux objectifs établis pour la présidente-directrice générale.</p> <p>La haute direction et le Conseil ont utilisé l'information sur le rendement pour prendre des décisions.</p> <p>La Société a communiqué ses résultats par rapport à ses obligations dans le <i>Protocole du service postal canadien</i>.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>Même si la Société a présenté des rapports publics sur les principales réalisations par rapport à ses objectifs stratégiques, elle n'a pas communiqué ses résultats par rapport aux cibles établies.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

38. **Faiblesse — Processus de planification stratégique** — La Société ne disposait pas d'un plan d'entreprise quinquennal approuvé et actualisé. Elle a mené ses activités en fonction du dernier plan approuvé, c'est-à-dire son plan d'entreprise de 2015-2019, qui avait été approuvé avant que le gouvernement ne commence son examen de la Société. Nous avons constaté que la Société avait continué de préparer annuellement des plans d'entreprise quinquennaux. Elle a présenté ses trois plans subséquents à la ministre responsable, mais ils n'ont pas ensuite été soumis à l'approbation du Conseil du Trésor pendant que l'examen du gouvernement était en cours. L'approbation des plans d'entreprise n'est pas du ressort de la Société.

39. En janvier 2018, la ministre responsable a communiqué à la Société ses attentes découlant de l'examen du gouvernement. Pendant la période visée par l'audit, la Société devait répondre aux attentes de la Ministre et, en même temps, gérer les changements apportés à la composition du Conseil d'administration et la nomination d'une présidente-directrice générale par intérim.

40. De plus, étant donné que la Société menait ses activités sans disposer de plan d'entreprise approuvé et actualisé, des problèmes importants dans son environnement opérationnel n'ont pas été corrigés. L'examen du gouvernement a insisté sur le fait que la Société devait être autonome sur le plan financier. Or l'examen n'a fourni aucune orientation claire à long terme pour régler le déficit de solvabilité du régime de pension agréé de la Société (voir le paragraphe 13). La Société était tenue d'effectuer des paiements spéciaux à son régime de pension en vue de réduire le déficit de solvabilité, et il était prévu que ces paiements exerceraient une pression considérable sur les flux de trésorerie, ce qui aurait fait peser un risque sur la viabilité financière de la Société. Depuis 2014, des dispositions réglementaires exemptaient la Société de l'obligation d'effectuer ces paiements, mais la Société ne savait pas si une nouvelle exemption lui serait accordée. La Société a donc dû prévoir des paiements spéciaux au lieu de réinvestir des fonds additionnels dans ses activités.

41. Cette faiblesse est importante parce que la Société exerce ses activités dans un marché de livraison de colis compétitif qui évolue rapidement et qui constitue un secteur d'activité d'importance grandissante pour la Société. Elle doit prendre des décisions d'investissement tout en veillant à demeurer autonome sur le plan financier. L'incapacité d'établir des plans d'investissement définitifs à long terme pourrait compromettre la capacité de la Société de conserver ou d'élargir sa part du marché. Les pressions financières qui en découlent pourraient menacer la capacité de la Société à remplir son mandat et à répondre aux attentes du gouvernement.

42. **Recommandation** — La Société canadienne des postes devrait continuer d'établir ses plans stratégiques et de discuter avec le gouvernement afin d'obtenir une orientation à long terme pour son régime de retraite agréé. Elle devrait continuer de répondre aux attentes définies dans la nouvelle vision annoncée par le gouvernement pour la Société.

**Réponse de la Société** — *Recommandation refusée. Nous sommes en désaccord avec l'analyse donnant lieu à la recommandation. Par l'entremise du Plan d'entreprise de 2019 à 2023, déposé à la réunion du Conseil en octobre 2018 aux fins d'approbation, et au cours de l'élaboration du Plan d'entreprise de 2020 à 2024, la Société canadienne des postes continue d'harmoniser son orientation à long terme avec la vision du gouvernement.*

*Au cours des deux ans de l'examen entrepris par le gouvernement, la Société a ralenti le nombre de décisions stratégiques prises, tel qu'attendu ou lorsque cela convenait. La nouvelle vision a été annoncée en janvier 2018. Peu de temps après, le gouvernement a nommé de nouveaux membres au Conseil. Ceux-ci possédaient les compétences, les connaissances et l'expertise nécessaires pour guider la Société dans la mise en œuvre de cette nouvelle vision. Plutôt que de freiner son rythme en raison de ces nouvelles nominations, la Société s'est acquittée de chaque aspect du nouveau mandat ou a réalisé d'importants progrès sur ce plan.*

*Nous convenons que la Société fait face à d'importants défis, dont l'un concerne son régime de retraite agréé. Cependant, nous ne sommes pas d'avis que cette situation a poussé la Société à privilégier le versement futur de paiements spéciaux au détriment d'un plus grand réinvestissement dans ses opérations. La Société continue de soumettre ses investissements à long terme à l'approbation du Conseil.*

43. **Faiblesses — Mesure du rendement; surveillance du rendement et communication des résultats** — Dans son plan d'entreprise approuvé et dans ses plans d'entreprise provisoires, la Société n'a pas établi d'indicateurs ni de cibles qu'elle pourrait utiliser pour mesurer son rendement par rapport aux objectifs stratégiques. C'est pourquoi, dans ses rapports annuels récents, la Société a rendu compte de ses réalisations, mais ne pouvait pas déterminer si elle avait atteint ou dépassé des cibles. Au sein de la Société, la direction a utilisé un grand nombre d'indicateurs de rendement et de cibles. Toutefois, pour la Société dans son ensemble, il était difficile de savoir lequel de ces indicateurs ou cibles démontrait qu'un objectif stratégique donné avait été atteint. De plus, outre le suivi des prévisions financières, la direction évaluait seulement le rendement à court terme.

44. Ces faiblesses sont importantes parce que l'établissement d'indicateurs de rendement et de cibles ainsi que la communication des résultats sont nécessaires pour déterminer si la Société produit des résultats conformément aux attentes du gouvernement. Les cibles devraient cadrer avec la période au cours de laquelle la Société prévoit atteindre ses objectifs stratégiques.






45. **Recommandation** — La Société canadienne des postes devrait assortir tous ses objectifs stratégiques d'indicateurs de rendement clairs à moyen et à long terme. Elle devrait aussi établir des cibles et communiquer ses résultats par rapport à ces cibles.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée.* Conformément au Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets, la Société canadienne des postes a fourni ses cibles initiales pour ses objectifs stratégiques dans le Plan d'entreprise de 2019 à 2023, qui a été déposé à la réunion du Conseil en octobre 2018. La Société présentera ses résultats relativement à ces cibles dans les futurs rapports annuels.

**Gestion du risque d'entreprise**





46. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour gérer divers risques. Cependant, nous avons constaté des faiblesses dans l'identification et l'évaluation des risques ainsi que dans la surveillance des risques et la communication de l'information à cet égard (voir la pièce 5).

**Pièce 5 Gestion du risque d'entreprise : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Identification et évaluation des risques	La Société a identifié et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Société a identifié les risques qu'elle devait gérer. Elle a évalué, pour chaque risque, la probabilité de réalisation de même que les répercussions sur les activités, sur sa réputation, sur la conformité aux règlements et sur les finances.</p> <p>La Société a actualisé son registre des risques deux fois par année en menant des sondages auprès de personnes clés, y compris les responsables des risques. Pour certains risques, le processus comprenait aussi des discussions qui ont permis de recueillir des renseignements sur plusieurs secteurs d'activité.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>La Société n'a pas approuvé ni communiqué à grande échelle une politique ou un cadre de gestion des risques d'entreprise.</p> <p>Le Conseil d'administration n'a pas établi son appétit pour le risque ni ses niveaux de tolérance au risque pour orienter la prise de décisions par la direction.</p>	
Atténuation des risques	La Société a défini et pris des mesures pour atténuer les risques.	La Société a préparé et mis en œuvre des plans d'action pour atténuer les risques.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			



## Pièce 5 Gestion du risque d'entreprise : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Société surveillait la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et communiquait de l'information à cet égard.	<p>Après avoir reçu de l'information sur le processus en place pour la gestion du risque et examiné le registre des risques, le Conseil d'administration a formulé des observations sur les risques.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'a pas établi d'attentes à l'égard de la surveillance des activités d'atténuation des risques ni de l'affectation de ces activités à des niveaux hiérarchiques supérieurs, ni à l'égard de la communication de l'information sur leur état.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

47. **Faiblesses — Identification et évaluation des risques; surveillance des risques et communication de l'information à cet égard** — La Société ne disposait pas d'un cadre de gestion du risque approuvé. L'équipe de direction chargée de présenter des rapports sur les risques deux fois par année au Conseil d'administration coordonnait la préparation du registre des risques et d'autres documents d'information. Le processus consistait à désigner le responsable de chaque risque d'entreprise, qui contribuait à l'établissement d'un plan d'action pour l'atténuation du risque. Toutefois, les responsables des risques n'ont pas été informés des plans d'action pour l'atténuation des autres risques d'entreprise ni des personnes responsables de ces risques.

48. De plus, sans la mise en place d'un cadre approuvé, les responsables des risques n'ont pas été informés de leurs rôles et responsabilités liés à la surveillance des activités d'atténuation des risques et à l'affectation de ces activités à des niveaux hiérarchiques supérieurs, ainsi qu'à la communication de l'information à cet égard. Les responsables des risques ont effectué ces tâches comme ils l'entendaient dans le cadre d'activités courantes. Nous sommes donc d'avis que les responsables des risques ont peut-être négligé des interrelations importantes, en particulier s'il y a eu un roulement dans les postes de direction.

49. Le Conseil d'administration a reçu le registre des risques et d'autres documents d'information. Cependant, il n'a pas approuvé ces documents. De plus, il n'y avait aucune politique ni aucun autre document qui établissait l'appétit pour le risque et les niveaux de tolérance au risque du Conseil. Étant donné qu'il n'a pas établi les paramètres de risque devant encadrer les activités de la Société, le Conseil d'administration a laissé la prise de décisions en la matière à la discrétion de la direction.

50. Ces faiblesses sont importantes parce qu'un cadre de gestion du risque bien défini et communiqué à toutes les parties permet d'informer ces dernières de leurs rôles et responsabilités en matière de gestion des risques d'entreprise. Compte tenu de sa taille et de la complexité de ses activités, la Société était exposée à des risques importants. La définition de rôles et de responsabilités clairs et la communication d'information sur les risques d'entreprise à l'ensemble des secteurs fonctionnels fourniraient de meilleures assises pour gérer les risques de manière efficace et en temps opportun. En outre, des directives plus précises formulées par le Conseil d'administration sur la gestion du risque permettraient d'appuyer la gestion des risques d'entreprise par la Société.

51. **Recommandation** — La Société canadienne des postes devrait approuver un cadre de gestion du risque qui établit tous les éléments clés de la gestion du risque d'entreprise. Pour améliorer ses méthodes de gestion des risques, la Société devrait communiquer à plus grande échelle le cadre et les résultats des évaluations régulières des risques de la Société.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. En octobre 2018, la trousse d'information sur la gestion du risque présentée au Conseil a été approuvée. Lors de la prochaine mise à jour annuelle, cette trousse inclura des renseignements sur la propension et la tolérance au risque; ils seront soumis au Conseil pour approbation.*

*D'ici décembre 2018, la Société canadienne des postes aura communiqué ses évaluations et son cadre de gestion du risque à tous les responsables des risques.*

## Gestion des opérations

### La Société avait de bonnes méthodes de gestion des opérations, mais des améliorations s'imposaient en matière de gestion de l'environnement

---

#### Ce que nous avons constaté

52. Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes de gestion des opérations, mais qu'elle ne disposait pas d'une stratégie à l'échelle de l'organisation en matière de gestion et de surveillance de l'environnement.

53. Des méthodes de gestion de l'environnement efficaces aident la Société à remplir son mandat de manière socialement responsable. Pour les activités qu'elle mène partout au pays, la Société doit miser sur une stratégie uniforme à l'échelle de l'organisation pour la planification, la mise en œuvre et la surveillance des activités et des processus de gestion de l'environnement.

54. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gestion des opérations.

---

## Contexte

55. Plusieurs secteurs fonctionnels de la Société rendent des comptes à la personne occupant le poste de président-directeur général. Il s'agit notamment des fonctions liées au commerce, aux opérations, aux finances, à la stratégie, à la technologie de l'information (TI), aux affaires de l'entreprise, au service juridique et à l'audit interne. Chaque secteur de la Société établit des objectifs qui sont confiés aux membres de la direction annuellement. Un suivi du rendement par rapport aux indicateurs liés aux objectifs est effectué et présenté dans un rapport aux divers comités de gestion, ainsi qu'au Conseil d'administration.

56. La Société livre le courrier transactionnel (lettres), les colis et le courrier de marketing direct. La livraison de colis est le secteur dont la croissance est la plus élevée, mais le marché est en rapide évolution et comporte de nombreux concurrents du secteur privé. Des méthodes de gestion ont été adoptées pour étudier les tendances internes et externes pouvant avoir une incidence sur l'atteinte des objectifs opérationnels, notamment en ce qui concerne les besoins et les attentes de la clientèle par rapport au secteur Colis. Les plans d'investissement appuient en priorité les projets essentiels à l'atteinte des objectifs opérationnels. La Société évalue et approuve les plans dans le cadre du processus de planification d'entreprise.

57. En plus du personnel, la Société compte sur des fournisseurs clés pour soutenir les activités courantes, y compris la gestion des installations, la construction et l'entretien de propriétés, la logistique, l'approvisionnement en uniformes et le marketing. La Société conclut des contrats d'une valeur supérieure à 1,7 milliard de dollars avec plus de 7 000 fournisseurs chaque année. La Société a mis en place un certain nombre de méthodes de gestion de l'environnement et produit régulièrement des rapports publics sur certains éléments de ses activités de gestion de l'environnement et de développement durable.

58. La Société a sous-traité sa fonction de TI à une filiale. Des processus ont été mis en œuvre pour intégrer la planification des TI et les activités de livraison entre les deux organisations.

---

**Recommandation**






59. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 63.

---






**Gestion des opérations**

60. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait instauré des moyens et des méthodes efficaces pour gérer ses opérations. Toutefois, nous avons également constaté que des améliorations s'imposaient dans le secteur de la gestion et de la surveillance de son rendement environnemental (voir la pièce 6).






**Pièce 6 Gestion des opérations : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui cadraient avec les plans stratégiques et le mandat de produire les résultats attendus.	La Société a établi des plans opérationnels (notamment des plans pour gérer les risques opérationnels), des budgets et des objectifs de rendement en matière de gestion à l'appui des priorités établies dans son plan d'entreprise.  Les analyses de rentabilité des projets opérationnels majeurs ont été examinées dans le cadre du processus de planification des investissements de la Société. Elles ont été approuvées par la direction ou le Conseil d'administration, conformément à la délégation des pouvoirs d'approbation de la Société.	
Mise en œuvre du plan opérationnel	La Société avait des moyens et des méthodes pour demeurer concurrentielle, favoriser l'innovation et accroître l'efficacité afin de s'adapter à un marché en évolution.	La Société a étudié les tendances du marché et les niveaux de satisfaction de la clientèle afin de recenser des possibilités d'améliorer l'innovation, l'efficacité et la compétitivité de l'organisation.  Grâce à un processus d'analyse de rentabilité, la Société a évalué et établi l'ordre de priorité des possibilités liées aux clients.  La Société a mis en œuvre des projets d'investissement appuyant l'atteinte des objectifs des plans opérationnels.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			





**Pièce 6 Gestion des opérations : Principales constatations et évaluation (suite)**

<b>Moyens et méthodes</b>	<b>Critères</b>	<b>Principales constatations</b>	<b>Évaluation en fonction des critères établis</b>
Gestion des principaux contrats et fournisseurs, y compris des filiales assurant la prestation de services	La Société gérait et surveillait la prestation des services professionnels en fonction des modalités des contrats, recensait les problèmes et prenait des mesures pour les régler en temps opportun.	<p>La Société avait des politiques et des procédures portant sur l’approbation des contrats, la surveillance de la prestation des services, le recensement et le règlement des problèmes, et la production de rapports sur le rendement des contrats.</p> <p>Les rôles et les responsabilités attendus étaient définis dans les contrats.</p> <p>La Société avait des modalités de contrat standards pour l’aider à protéger ses intérêts.</p> <p>Le Conseil d’administration et la haute direction de la Société ont surveillé le rendement des filiales de la Société.</p> <p>La Société et l’une de ses filiales ont établi une stratégie intégrée de prestation de services de technologie de l’information.</p>	
Formation exigée par la loi	La Société avait des moyens et des méthodes pour fournir la formation exigée par la loi dont les employés ont besoin pour accomplir leurs tâches et atteindre leurs objectifs, ainsi que pour surveiller l’achèvement de cette formation par les employés.	<p>La Société a recensé les besoins en matière de formation des employés et a établi une offre à cet égard.</p> <p>La Société a surveillé officiellement l’offre de formation exigée par la loi et rendu compte de l’achèvement de cette formation par les employés.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s’imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 6 Gestion des opérations : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Milieu de travail sain et sécuritaire	La Société assurait l'établissement d'un milieu de travail sain et sécuritaire.	<p>La Société avait des politiques officielles sur la santé et la sécurité au travail.</p> <p>La Société a surveillé l'achèvement des formations obligatoires en matière de santé et de sécurité au travail.</p> <p>La Société a surveillé les incidents de santé et de sécurité et y a donné suite.</p> <p>Des indicateurs en matière de santé et de sécurité ont été intégrés aux objectifs de rendement de la direction.</p>	
Environnement et développement durable	La Société avait des processus pour gérer et examiner périodiquement son rendement environnemental, pour présenter des rapports à ce sujet et pour prendre des mesures correctives en temps opportun.	<p>La Société a présenté des rapports annuels au Conseil d'administration sur les questions environnementales et les mesures correctives prises. Elle a rendu compte publiquement des pratiques en matière d'environnement et de développement durable dans son rapport sur la responsabilité sociale.</p> <p>Dans le cadre d'une entente de services avec la Société, un fournisseur tiers a exploité les systèmes de gestion de l'environnement pour les biens immobiliers de la Société.</p> <p>La Société a entrepris de nombreuses initiatives pour écologiser son parc de véhicules.</p> <p>La Société a commandé un examen et une évaluation indépendants de ses pratiques et de son rendement en matière d'environnement et de développement durable en 2018.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'avait pas de vision ni de stratégie à l'échelle de l'organisation pour la gestion et la surveillance de ses pratiques et de son rendement en matière d'environnement et de développement durable.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 6 Gestion des opérations : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société surveillait son rendement opérationnel et communiquait de l'information à ce sujet.	<p>La Société avait un système de surveillance du rendement et de communication d'information à ce sujet. Elle a régulièrement validé et rapproché les renseignements utilisés dans les rapports.</p> <p>La Société a surveillé les projets d'entreprise majeurs. Les variations importantes dans les budgets ou les plans ont été communiquées et des mesures ont été prises à cet égard.</p> <p>La direction a présenté toutes les semaines et tous les mois à la présidente-directrice générale les progrès réalisés par rapport aux plans opérationnels.</p> <p>La Société a communiqué au Conseil d'administration des rapports trimestriels sur les résultats en matière de rendement, qui ont été évalués en fonction des attentes établies dans les objectifs de rendement de la présidente-directrice générale.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

61. **Faiblesse — Environnement et développement durable** — La Société n'avait pas de vision à l'échelle de l'organisation pour la gestion et la surveillance en matière d'environnement et de développement durable. Elle ne possédait pas de stratégie officielle ni de système de gestion en matière d'environnement. La Société disposait d'une politique environnementale, mais cette dernière était principalement axée sur la conformité aux règlements et ne tenait pas compte des priorités en matière de développement durable. De plus, la Société ne disposait pas de mesures de rendement ni de cibles officiellement définies pour ses activités de gestion de l'environnement et de développement durable. En avril 2018, un examen externe commandé par la direction de la Société au sujet de ses propres pratiques de gestion de l'environnement et du rendement environnemental a dégagé des faiblesses semblables. La Société a mis sur pied un comité de cadres supérieurs pour corriger ces faiblesses. Un membre de l'équipe de la haute direction a été chargé d'élaborer et de mettre en œuvre une nouvelle stratégie environnementale, et un plan a été préparé pour appuyer ces travaux.

62. Cette faiblesse est importante parce que la Société possède à l'échelle de tout le pays un parc de véhicules, des biens immobiliers, du matériel d'exploitation et d'autres éléments reliés à ses activités qui sont assujettis à divers règlements et exigences en matière d'environnement. Si la Société possédait une stratégie à l'échelle de l'organisation, elle serait davantage en mesure d'uniformiser ses efforts pour atteindre des objectifs, coordonner les ressources et en établir l'ordre de priorité, tout en continuant de maintenir la conformité aux règlements.

63. **Recommandation** — La Société canadienne des postes devrait continuer d'élaborer une vision ou une politique officielle en matière d'environnement et de développement durable, une stratégie connexe ainsi que des cibles et des indicateurs de rendement afférents. Elle devrait établir un système de gestion officiel en matière d'environnement pour soutenir la mise en œuvre de sa stratégie.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Sous la supervision d'une membre de la haute direction, la Société canadienne des postes élabore présentement une stratégie environnementale à l'échelle de l'entreprise qui comprendra des cibles et des plans de mise en œuvre. Ces cibles feront l'objet d'un suivi et les résultats seront présentés chaque année.*

*Afin d'assurer la bonne mise en œuvre de la stratégie et du développement d'un système de gestion environnemental sous-jacent, des ressources supplémentaires ont été allouées à cette initiative et des spécialistes externes ont été engagés. Le Conseil recevra des mises à jour régulières sur l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie*

## Conclusion

64. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes de la Société que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que la Société avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.



# À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la Société canadienne des postes a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada et KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Société canadienne des postes est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

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

Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada, qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Les co-auditeurs appliquent la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintiennent un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts, à l'exception de l'analyse précédant les recommandations formulées aux paragraphes 33, 36 et 42 (les objections sont documentées dans les réponses).

## Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société canadienne des postes que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie, et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur la Société canadienne des postes. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de notre examen, nous nous sommes entretenus avec des membres du Conseil d'administration et de la haute direction, et avec d'autres employés de la Société, afin de mieux comprendre les moyens et méthodes de cette dernière. Nous avons aussi examiné des sélections ciblées d'opérations, de stratégies d'atténuation des risques, de projets, de contrats et de rapports afin de déterminer si les moyens et les méthodes étaient en place et fonctionnaient comme prévu. La sélection était fondée sur l'évaluation des risques et le jugement professionnel.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous nous sommes fondés sur les travaux d'audit interne portant sur les contrôles à l'échelle de l'entité.

## Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

## Gouvernance de la Société

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État — Lignes directrices*, 2016

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

## **Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats**

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

## **Gestion du risque d'entreprise**

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Organisation internationale de normalisation, Norme ISO 31000 — Management du risque — Lignes directrices, 2009

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Le management des risques de l'entreprise — Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance*, 2017

## **Gestion des opérations**

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (guide PMBOK®)*, 4<sup>e</sup> édition, 2008

ISACA, *Cadre de référence COBIT 5, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes et les projets)*, 2012

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Conseil du Trésor, *Politique sur la gestion des projets*, 2013

Conseil du Trésor, *Norme relative à la complexité et aux risques des projets*, 2010

John P. Kotter, *Conduire le changement, Feuille de route en 8 étapes*, 2012

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Conseil du Trésor, *Politique sur les marchés*, 2013

Conseil du Trésor, *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, 2006

Association des professionnels en ressources humaines et CCH, *Ultimate HR Manual*

Conseil du Trésor, *Politique sur la sécurité et la santé au travail*, 1994

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de politique pour la gestion des personnes*, 2010

Organisation internationale de normalisation, Norme ISO 14001 — Systèmes de management environnemental, 2015

Commission de coopération environnementale, *Améliorer la performance environnementale et la conformité à la législation sur l'environnement : Dix éléments pour des systèmes efficaces de gestion de l'environnement*, 2000

### **Période visée par l'audit**

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 20 septembre 2018. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

### **Date du rapport**

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 14 novembre 2018, à Ottawa, au Canada.

### **Équipe d'audit**

Bureau du vérificateur général du Canada

Directrice principale : Marise Bédard

Directrices : Mélanie Cabana et Ewa Jarzyna

Shawna Acres

Jean-Philippe Lachapelle

Julie Salois

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Associée : Nancy Chase

Gestionnaire principale : Clarissa D. Crane

# Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b>	
<p><b>33.</b> La Société canadienne des Postes devrait poursuivre ses échanges avec la ministre responsable sur la nécessité de nommer un nombre suffisant de membres au Conseil en temps opportun, et continuer de lui fournir de l'information sur les compétences, les connaissances et l'expérience que doivent posséder les administrateurs potentiels. <b>(29-32)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation refusée. La Société canadienne des postes continuera de s'entretenir avec la ministre au sujet des nominations au Conseil et de fournir des renseignements sur les exigences demandées des administrateurs potentiels. Toutefois, nous ne sommes pas d'accord avec l'analyse donnant lieu à la recommandation. Malgré la perte des connaissances relatives à la Société à la suite de l'intégration de six nouveaux membres du Conseil, ces derniers possèdent tous des connaissances, une expérience et un savoir-faire qui cadrent étroitement avec la vision de l'actionnaire, permettant ainsi au Conseil de mieux la concrétiser. De plus, afin d'assurer une continuité, tous les comités ont été présidés par les membres du Conseil en poste au cours de la transition initiale. Enfin, les compétences des membres récemment nommés ont contribué à diversifier la composition globale du Conseil.</p>
<p><b>36.</b> La Société canadienne des postes doit poursuivre ses échanges avec la ministre responsable concernant la nécessité de nommer rapidement un président-directeur général, dont la nomination diffère de celles des autres membres du Conseil d'administration. <b>(34-35)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation refusée. Le procédé de nomination d'un nouveau président-directeur général est en cours et la Société canadienne des postes continuera de communiquer avec la ministre à ce sujet. Cela dit, nous ne sommes pas d'accord avec l'analyse donnant lieu à la recommandation. Idéalement, les postes de président du Conseil d'administration et de président-directeur général devraient être occupés par des personnes différentes. Cependant, la présidente du Conseil d'administration et présidente-directrice générale par intérim a renforcé l'indépendance du Conseil en nommant une administratrice principale indépendante afin de permettre aux membres du Conseil de discuter librement de leurs préoccupations pendant les séances à huis clos, en l'absence de la présidente. En outre, elle a fait appel à un conseiller indépendant en matière d'éthique qui aide les membres du Conseil, et elle a consulté le commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique, qui n'a pas soulevé de préoccupation. Étant donné l'importance de ces facteurs atténuants et l'absence de preuve à l'appui de l'analyse, nous ne sommes pas d'accord avec la conclusion soulignant la diminution de la capacité du Conseil à exercer une surveillance de façon indépendante.</p> <p>Nous faisons également remarquer que la loi habilitante de la Société en matière de gouvernance indique expressément que le président du Conseil peut agir à titre de président-directeur général par intérim. La Loi précise que le président du Conseil est l'une des rares personnes qui peuvent être légalement désignées à agir comme président-directeur général.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>42.</b> La Société canadienne des postes devrait continuer d'établir ses plans stratégiques et de discuter avec le gouvernement afin d'obtenir une orientation à long terme pour son régime de retraite agréé. Elle devrait continuer de répondre aux attentes définies dans la nouvelle vision annoncée par le gouvernement pour la Société. <b>(37-41)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation refusée. Nous sommes en désaccord avec l'analyse donnant lieu à la recommandation. Par l'entremise du Plan d'entreprise de 2019 à 2023, déposé à la réunion du Conseil en octobre 2018 aux fins d'approbation, et au cours de l'élaboration du Plan d'entreprise de 2020 à 2024, la Société canadienne des postes continue d'harmoniser son orientation à long terme avec la vision du gouvernement.</p> <p>Au cours des deux ans de l'examen entrepris par le gouvernement, la Société a ralenti le nombre de décisions stratégiques prises, tel qu'attendu ou lorsque cela convenait. La nouvelle vision a été annoncée en janvier 2018. Peu de temps après, le gouvernement a nommé de nouveaux membres au Conseil. Ceux-ci possédaient les compétences, les connaissances et l'expertise nécessaires pour guider la Société dans la mise en œuvre de cette nouvelle vision. Plutôt que de freiner son rythme en raison de ces nouvelles nominations, la Société s'est acquittée de chaque aspect du nouveau mandat ou a réalisé d'importants progrès sur ce plan.</p> <p>Nous convenons que la Société fait face à d'importants défis, dont l'un concerne son régime de retraite agréé. Cependant, nous ne sommes pas d'avis que cette situation a poussé la Société à privilégier le versement futur de paiements spéciaux au détriment d'un plus grand réinvestissement dans ses opérations. La Société continue de soumettre ses investissements à long terme à l'approbation du Conseil.</p>
<p><b>45.</b> La Société canadienne des postes devrait assortir tous ses objectifs stratégiques d'indicateurs de rendement clairs à moyen et à long terme. Elle devrait aussi établir des cibles et communiquer ses résultats par rapport à ces cibles. <b>(43-44)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Conformément au <i>Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets</i>, la Société canadienne des postes a fourni ses cibles initiales pour ses objectifs stratégiques dans le Plan d'entreprise de 2019 à 2023, qui a été déposé à la réunion du Conseil en octobre 2018. La Société présentera ses résultats relativement à ces cibles dans les futurs rapports annuels.</p>
<p><b>51.</b> La Société canadienne des postes devrait approuver un cadre de gestion du risque qui établit tous les éléments clés de la gestion du risque d'entreprise. Pour améliorer ses méthodes de gestion des risques, la Société devrait communiquer à plus grande échelle le cadre et les résultats des évaluations régulières des risques de la Société. <b>(46-50)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. En octobre 2018, la trousse d'information sur la gestion du risque présentée au Conseil a été approuvée. Lors de la prochaine mise à jour annuelle, cette trousse inclura des renseignements sur la propension et la tolérance au risque; ils seront soumis au Conseil pour approbation.</p> <p>D'ici décembre 2018, la Société canadienne des postes aura communiqué ses évaluations et son cadre de gestion du risque à tous les responsables des risques.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Gestion des opérations</b></p> <p><b>63.</b> La Société canadienne des postes devrait continuer d'élaborer une vision ou une politique officielle en matière d'environnement et de développement durable, une stratégie connexe ainsi que des cibles et des indicateurs de rendement afférents. Elle devrait établir un système de gestion officiel en matière d'environnement pour soutenir la mise en œuvre de sa stratégie. <b>(60-62)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Sous la supervision d'une membre de la haute direction, la Société canadienne des postes élabore présentement une stratégie environnementale à l'échelle de l'entreprise qui comprendra des cibles et des plans de mise en œuvre. Ces cibles feront l'objet d'un suivi et les résultats seront présentés chaque année.</p> <p>Afin d'assurer la bonne mise en œuvre de la stratégie et du développement d'un système de gestion environnemental sous-jacent, des ressources supplémentaires ont été allouées à cette initiative et des spécialistes externes ont été engagés. Le Conseil recevra des mises à jour régulières sur l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie</p>











