



Canadian Space Agency
Agence spatiale canadienne



Rapport annuel des membres externes du Comité d'audit

2015-2016

Direction, Audit et évaluation

Canada

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE AU PRÉSIDENT DE L'AGENCE SPATIALE CANADIENNE	1
1. OBSERVATIONS	2
2. ACTIVITÉS D'INTÉRÊT DU COMITÉ RELATIVEMENT À LEURS RESPONSABILITÉS	4
3. ÉVALUATION, COMPOSITION ET ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT	12

MESSAGE AU PRÉSIDENT DE L'AGENCE SPATIALE CANADIENNE

Au nom des membres externes du Comité d'audit (CA) de l'Agence spatiale canadienne (ASC), j'ai le plaisir de déposer le rapport annuel couvrant l'exercice 2015-2016. J'aimerais souligner l'appréciation exprimée par mes collègues externes de faire partie du CA de l'ASC. De plus, les membres considèrent que leur travail a été grandement facilité par la présence du président de l'ASC à chacune des réunions.

Les enjeux liés au domaine spatial dans un contexte international, et le rôle stratégique que joue l'ASC pour l'ensemble du gouvernement du Canada, ont permis aux membres du CA de bien cerner la complexité du contexte dans lequel doit opérer l'ASC. La nature de ses interventions avec les autres ministères, l'industrie, des partenaires internationaux et avec les universités l'expose à un univers de risques sur lesquels elle a un pouvoir limité, ce qui représente un défi.

Au cours de la dernière année, l'ASC a utilisé pleinement son nouveau cadre de gouvernance permettant ainsi une bonne gestion de ses investissements et ce, en lien avec le plan d'investissement quinquennal (2014-15 à 2018-19) approuvé l'an dernier par le Conseil du Trésor.

Les membres du CA sont d'avis que l'ASC a bien su intégrer dans ses opérations courantes tous les nouveaux éléments de gouvernance développés au cours des dernières années. L'ASC est maintenant en mesure de prendre des décisions éclairées et de rendre compte de leurs résultats d'une manière efficace qui répond aux attentes des différentes parties prenantes.

Les membres du CA sont également d'avis que l'annonce qui a eu lieu récemment dans le Budget Fédéral 2016, soit l'ajout de 379M\$ sur 8 ans pour le programme de la station spatiale internationale, réduit l'incertitude qui planait sur l'ASC au cours des dernières années. Cependant, considérant la fin des grands projets de l'ASC qui approche à grand pas, un certain risque est toujours présent relativement à la planification à long terme de l'ASC. Ce risque est toutefois difficilement mesurable et, suite au Budget 2016, ce risque est déjà moins grand que l'an dernier.

Le présent rapport a été rédigé conformément aux exigences de l'alinéa 6.6.1.2 de la *Directive sur la vérification interne au gouvernement du Canada* qui prévoit que le rapport devra :

- résumer les résultats de l'examen que le comité a réalisé sur les secteurs relevant de sa responsabilité;
- présenter une évaluation des membres indépendants de la capacité, de l'indépendance et du rendement de la fonction d'audit interne, et énoncer des recommandations, au besoin, à cet égard;
- présenter entièrement et uniquement les points de vue des membres indépendants.

Nous sommes disposés à discuter avec vous du contenu du présent rapport au moment que vous jugerez opportun.

Original signé par Alain Jolicoeur

21 juin 2016

Alain Jolicoeur, président du Comité d'audit

Date

Agence spatiale canadienne

Rapport annuel des membres externes du Comité d'audit Pour l'exercice 2015-2016

1. OBSERVATIONS

Au cours de l'exercice 2015-2016, les membres du CA ont eu l'occasion d'examiner une multitude de documents couvrant l'ensemble des aspects de la gestion à l'ASC, dont des rapports d'audit, le cadre de valeurs et d'éthique, la gestion du risque, la gouvernance, le cadre de contrôle de la gestion, les états financiers, de même que le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) et le Rapport sur les plans et les priorités (RPP).

Dans la présente section du rapport, vous trouverez un sommaire des avis et des recommandations formulés par les membres du CA relativement aux principaux secteurs de responsabilités du comité de même qu'un aperçu des actions mises en œuvre par l'ASC afin de réduire les risques décelés lors d'audits passés.

Durant les quatre réunions et les deux téléconférences qui ont eu lieu en 2015-2016, le CA a assuré un dialogue direct, transparent et constructif entre ses membres et la haute direction de l'ASC.

A) AVIS ET RECOMMANDATIONS DES MEMBRES DU CA – PRINCIPAUX SECTEURS DE RESPONSABILITÉ DU COMITÉ

Ci-après, nous avons regroupé les avis d'importance et les recommandations formulés tout au long du présent rapport par les membres du CA relativement aux secteurs de responsabilités du comité.

- L'an dernier, les membres du CA avaient mentionné qu'ils voyaient d'un très bon œil les nouveaux éléments de gouvernance mis en place au cours des deux dernières années mais que leur efficacité demeurerait à être démontrée. Cette année, les membres sont en mesure de constater que les éléments de gouvernance mis en place au cours des dernières années permettent à l'Agence de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de rendre compte de leurs résultats d'une manière efficace qui répond aux attentes des différentes parties prenantes.
- De façon générale, les membres du CA sont satisfaits par l'ensemble des mesures mises en place au cours de l'année pour assurer un milieu de travail respectant les valeurs et l'éthique. Ils sont également d'avis que les activités à venir au cours de la prochaine année feront en sorte que tous les aspects importants afin de créer un milieu de travail sain et respectueux auront été couverts. Ceci dit, les membres du CA ont toutefois constaté que les activités mises en œuvre touchaient davantage à l'aspect « valeurs » qu'à l'aspect « éthique » et ont proposé de considérer l'ajout d'activités couvrant davantage l'aspect « éthique » au cours de l'élaboration du prochain plan de travail.
- Pour faire suite aux commentaires de l'an dernier des membres du CA à l'effet qu'il serait opportun de revoir la méthodologie d'élaboration du *Profil de risques organisationnels* (PRO) afin de favoriser des discussions entourant les risques parmi les différents paliers de gestion de l'ASC, les membres du CA sont satisfaits d'apprendre que ces discussions sont présentement en cours. De telles discussions vont aider à qualifier la nature et l'importance des risques dans un univers de risques complexe et ce, dans un contexte en constante évolution.

- Le sommaire des évaluations des contrôles internes préparés annuellement par la direction des Finances constitue un élément essentiel à la confiance que les membres du CA peuvent accorder aux données qui leur sont présentées dans les états financiers trimestriels et annuels examinés régulièrement.
- Les membres du CA ont réitéré leur point de vue relativement à l'*Annexe à la déclaration annuelle de responsabilités* jointe aux états financiers. Selon eux, celle-ci n'est pas essentielle puisqu'elle n'ajoute aucune information supplémentaire. Bien que cette annexe fasse partie des exigences du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), les membres du CA se demandent encore une fois si l'on ne pourrait pas réduire le sommaire de l'annexe à une seule page car présentement, ils trouvent celle-ci trop volumineuse.
- Les membres du CA considèrent que les restrictions imposées quant à l'utilisation d'un gabarit pour l'élaboration du RMR ne permettent pas aux ministères d'adapter le document à leur réalité. Les membres du CA sont d'avis qu'il serait approprié que le CT apporte certaines modifications à sa méthodologie pour l'élaboration du RMR afin de tenir davantage compte de la réalité des ministères.
- Avec la dotation du dernier poste vacant au sein de la fonction d'audit en septembre 2015, les membres du CA constatent que la réorganisation débutée il y a quelques années est maintenant complétée et les ressources en place possèdent les compétences et connaissances requises pour effectuer le travail.

B) TRAITEMENT DES RISQUES PAR L'ASC SUITE AUX TRAVAUX D'AUDIT

Au cours de l'année, les membres du CA ont suivi de près la mise en œuvre, par la direction, des plans d'action en lien avec 9 rapports d'audit, dont les recommandations étaient en suspens. Les actions mises en œuvre ont permis à l'ASC de réduire certains risques liés, entre autres :

- à la gestion des subventions et des contributions;
- à la reddition de comptes et à la mesure du rendement;
- aux processus et pratiques en matière de gestion de projet;
- à la gouvernance de l'ASC;
- au cadre de sécurité et assurance de mission.

Les membres du CA se sont également penchés sur les quatre rapports d'audit soumis en cours d'année et se sont dit satisfaits des plans d'action sous l'optique de réduire les risques, particulièrement ceux liés à la Sécurité et assurance de mission (S&AM). En effet, ce rapport a suscité beaucoup de discussions en lien avec les pratiques de S&AM et l'importance de celles-ci à l'ASC.

Suite à l'audit de la gouvernance, des discussions sont en cours pour ce qui est de l'élaboration d'une stratégie spatiale. De plus, le mandat du Comité de revue et d'intégration des investissements (CRII) a été approuvé et celui du Comité sur la politique et la stratégie (CPS) devrait être approuvé en juin 2016. Aussi, plusieurs gabarits pour le CRII ont été développés, approuvés et diffusés au sein de l'ASC afin d'en promouvoir l'utilisation.

Pour ce qui est de l'audit de la S&AM, la haute gestion a terminé les consultations en ce qui concerne la directive et la rédaction des lignes directrices est en cours. De plus, elle prévoit débiter l'élaboration des processus et des outils standardisés de planification, d'exécution et de documentation des activités de S&AM lorsque la mise à jour de la directive sera complétée.

2. ACTIVITÉS D'INTÉRÊT DU COMITÉ RELATIVEMENT À LEURS RESPONSABILITÉS

Les membres externes fournissent objectivement au président de l'ASC des conseils et des recommandations indépendants sur la pertinence, la qualité et les résultats de l'assurance fournie par rapport aux cadres et aux processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'Agence. À cet égard, les membres ont examiné les différents documents présentés au CA, y compris le Plan d'audit interne fondé sur les risques (PAFR) et les rapports d'audit.

Dans l'optique d'appuyer le président de l'ASC, le CA exerce d'une manière méthodique, intégrée et axée sur le risque, une surveillance des principaux secteurs de gestion, de contrôle et de reddition de comptes, y compris l'établissement de rapports, au sein de l'ASC. En leur qualité de ressource stratégique du président de l'ASC, les membres externes fournissent également des conseils et des recommandations, sur demande, à propos de nouvelles priorités ou de préoccupations opérationnelles.

Le rapport annuel 2015-2016 du CA porte sur les rôles et les responsabilités que le comité a endossé, conformément à sa charte et à son calendrier annuel d'activités.

i) ÉVALUATION DE LA FONCTION D'AUDIT INTERNE

La structure organisationnelle de l'ASC assure l'indépendance de la fonction d'audit puisque le personnel d'audit relève de la DPV qui elle-même relève directement du président de l'ASC. La charte de l'audit interne garantit au personnel d'audit un accès libre à tous les renseignements, dossiers, employés et consultants selon ses besoins, et elle veille à ce que la fonction d'audit interne ne soit pas entravée dans l'exercice de ses responsabilités et soit libre de présenter ses conclusions au président de l'ASC, au CA et au Contrôleur général du Canada.

La fonction d'audit interne respecte toutes les exigences de la *Politique sur la vérification interne*. Au cours de la dernière année, la fonction d'audit a poursuivi ses activités de surveillance en lien avec son programme d'amélioration et d'assurance de la qualité et elle s'est assurée du respect des processus et procédures prévus dans son manuel d'audit tout au long de l'exécution des projets d'audit, que ce soit pour des projets réalisés par des ressources humaines à l'interne ou par des consultants externes.

Bien que les membres du CA auraient souhaité davantage de rapports d'audit, ils sont conscients qu'avec une fonction d'audit comportant quatre auditeurs, le nombre de rapports d'audit pouvant être produit au cours d'une année se chiffre entre trois et quatre.

a. Charte d'audit interne

La charte d'audit interne propose un cadre de responsabilisation qui comprend sa mission, ses pouvoirs ainsi que ses responsabilités. La dernière mise à jour de la charte a été approuvée par le CA le 4 juin 2015.

b. Disponibilité des ressources affectées à l'audit interne

Au cours de l'année 2015-2016, la fonction d'audit interne a finalement été en mesure de combler son poste d'auditeur qui était vacant depuis plus de deux ans. Les membres du CA sont d'avis que l'utilisation du programme de développement de stagiaire en audit interne du Bureau du Contrôleur général fût une approche appropriée pour la dotation de ce poste.

Avec la dotation du dernier poste vacant en septembre 2015, les membres du CA constatent que la réorganisation débutée il y a quelques années est maintenant complétée et les ressources en place possèdent les compétences et connaissances requises pour effectuer le travail.

c. Approbation du Plan d'audit fondé sur les risques et suivi des progrès

La DPV a déposé le PAFR couvrant les exercices 2015-2016 à 2017-2018 lors de la réunion du CA du 4 juin 2015. Des discussions ont eu lieu relativement aux risques associés à plusieurs éléments de l'univers d'audit. En ce qui a trait à l'établissement des risques, il est important de souligner que les risques cernés par la fonction d'audit pour chacun des éléments faisant parti de l'univers d'audit sont corroborés avec la direction. Suite aux discussions, les membres du CA ont recommandé au président de l'ASC l'approbation du PAFR.

Pour ce qui est du suivi du degré d'avancement du PAFR, à chaque réunion du CA, la DPV présente un tableau qui identifie chacun des projets d'audit prévu au PAFR de même que le niveau d'avancement et les dates cibles des différents jalons des audits en cours et à venir.

En fin d'année, le taux de réalisation des projets identifiés dans le PAFR est de 82% si l'on considère les travaux en cours en fin d'année.

d. Surveillance et évaluation du rendement de l'audit interne

Le manuel de politiques et procédures de l'audit interne de l'ASC décrit en détail le processus de surveillance au niveau du Programme d'assurance de la qualité et d'amélioration continue (PAQ) de la fonction d'audit interne. Ce programme compte trois niveaux :

- le premier consiste en la supervision directe du travail de l'auditeur interne qui porte sur les phases de la planification, de l'exécution et de la rédaction du rapport;
- le second est un examen indépendant de chacun des dossiers d'audit visant à évaluer la qualité et la pertinence du travail effectué, conformément aux politiques et aux normes du CT, de l'Institut des auditeurs internes (IAI) et de l'ASC;
- le troisième est en lien avec l'inspection des pratiques professionnelles, laquelle inspection doit avoir lieu tous les cinq ans afin de déterminer si les pratiques de la fonction d'audit interne sont conformes aux normes de l'IAI et du gouvernement du Canada en la matière.

Au cours de la dernière année, trois projets d'audit ont fait l'objet d'une revue de conformité des pratiques en lien avec le programme d'assurance qualité. Ce programme d'assurance qualité se base sur les exigences du Conseil du Trésor (CT) ainsi que les standards de l'IAI pour l'exécution des missions d'audit. Ces revues ont été effectuées par un fournisseur de services externes. Un rapport annuel a été soumis à la DPV et sera présenté au CA en septembre 2016. Ces examens ont révélé que, de façon générale les projets d'audit sont exécutés et gérés avec rigueur et professionnalisme et que la documentation des dossiers est pertinente et adéquates.

Toutefois, certaines possibilités d'améliorations mineures ont été identifiées au niveau de la planification (clarifier les liens entre les risques et les procédures d'audit), de l'exécution (s'assurer d'insérer les références aux documents sources dans tous les documents finaux) et de la communication (rédaction d'un mémo formel supportant la clôture de l'audit).

Pour ce qui est de l'inspection indépendante des pratiques professionnelles, l'inspection de 2012 avait révélé que la fonction d'audit interne respectait dans l'ensemble les normes internationales d'audit interne ainsi que le Code de déontologie de l'IAI. Une nouvelle inspection des pratiques professionnelles est planifiée pour 2016-2017.

Il est à noter que la composante *Audit interne* n'a pas été évaluée dans le CRG au cours des deux dernières années pour l'ensemble des ministères et celle-ci ne sera pas évaluée l'an prochain non plus. Toutefois, la conformité des dates de publication des rapports d'audit avec les exigences du SCT ont été examinées dans la section *Gestion intégrée des risques, de la planification et du rendement* du CRG. De

plus, le bureau du contrôleur général (BCG) effectue une surveillance des réalisations des ministères et organismes à l'aide d'un sondage sur la capacité d'audit interne qui est complété par la fonction d'AI et soumis au BCG annuellement.

e. Examen des rapports d'audit interne et des plans d'action connexes de la direction

Au cours de l'exercice 2015-2016, outre l'élaboration des documents en lien avec les pratiques professionnelles de la fonction d'audit interne et les activités de soutien au CA, la DPV a présenté au CA ce qui suit :

- Rapport d'audit de la gouvernance aux fins d'examen et d'approbation par le CA;
- Rapport d'audit de la sécurité et assurance de missions aux fins d'examen et d'approbation par le CA;
- Rapport d'audit du cadre de gestion du programme de mission d'observation de la terre (RCM) aux fins d'examen et d'approbation par le CA;
- Rapport d'audit de l'attestation du Dirigeant principal des finances (DPF) pour les présentations au Cabinet aux fins d'examen et d'approbation par le CA;
- Résultats préliminaires de l'audit de l'octroi des contrats et de la gestion des contrats par les secteurs pour information au CA.

Les audits visés par ces présentations étaient prévus dans le PAFR. Les audits en question touchaient à la gouvernance, aux processus de gestion du risque et au contrôle en place à l'ASC. Ci-après, un aperçu des résultats des audits présentés au CA pour approbation.

Audit de la gouvernance

L'audit a démontré que l'ASC a en place des structures de gouvernance et des processus de surveillance qui sont adéquats pour permettre aux cadres supérieurs de diriger et d'assurer le contrôle des activités de l'ASC, de recueillir des renseignements pertinents, de prendre des décisions éclairées et de rendre compte de leurs résultats d'une manière qui correspond aux attentes du ministre, de la communauté interministérielle et d'autres parties prenantes. Il a également démontré que l'ASC a accompli plusieurs réalisations d'importance dont l'adoption du Cadre de la politique spatiale du Canada, du plan d'investissement quinquennal et du nouveau cadre de gouvernance et de surveillance des investissements.

Certaines pistes d'amélioration ont toutefois été identifiées relativement à l'établissement d'objectifs à long terme, à la manière de fournir les services de soutien et de secrétariat aux nouvelles structures de gouvernance en place et aux outils de gestion supportant les discussions stratégiques

Audit de la sécurité et assurance de mission

L'audit a démontré qu'un cadre de gestion est en place et que la politique est appliquée de façon structurée et continue pour les projets de grande envergure.

Toutefois, l'audit a révélé que certains éléments clés du processus d'assurance qualité font l'objet de peu de lignes directrices. Des objectifs et principes généraux sont élaborés et sont utilisés afin d'encadrer les travaux de S&AM, mais ceux-ci sont relativement vagues sur certains aspects et n'offrent pas le niveau de détails nécessaires à une application structurée de la politique. Il fût notamment recommandé de clarifier les rôles et les responsabilités des intervenants, particulièrement en ce qui a trait à la question d'indépendance de la fonction S&AM, de développer des lignes directrices claires relativement à l'établissement d'exigences d'assurance qualité en fonction de la nature, la complexité ou la phase du projet et de développer une méthodologie interne de planification du travail ainsi que de rapport à produire.

Audit du cadre de gestion du programme de mission d'observation de la terre – RCM

L'audit a démontré que de bonnes pratiques ont été mises en place en ce qui a trait à l'identification et la gestion des risques. Un cadre de gestion des risques est bien défini et mis en œuvre. Il a également été constaté que des mécanismes de contrôles adéquats ont été implantés afin d'assurer la conformité des livrables envers les spécifications prédéfinies dans les ententes avec les fournisseurs.

Audit de l'attestation du Dirigeant principal des finances pour les présentations au Cabinet

L'audit a démontré qu'un processus de contrôle diligent est effectué rigoureusement, que celui-ci respecte les exigences de la ligne directrice et qu'il est documenté adéquatement. Il a également permis de constater qu'un cadre de gestion incluant une définition claire des rôles et responsabilité est en place pour soutenir le processus d'attestation.

Les membres du CA sont satisfaits des rapports présentés ainsi que des plans d'action de la gestion.

f. *Conseils fournis à l'administrateur général sur le recrutement et la nomination du dirigeant principal de la vérification*

La DPV étant en poste de façon permanente depuis le 17 août 2011, aucun conseil n'a donc été donné au président de l'ASC relativement au recrutement ou à la nomination de la DPV au cours de la dernière année.

ii. *SUIVI DES PLANS D'ACTION DE LA DIRECTION*

Lors de la réunion de juin 2015, le *Rapport annuel de suivi des plans d'action de la direction* daté du 31 mars 2015 a été présenté aux membres du CA à titre informatif. Le rapport faisait état de douze projets d'audit interne pour lesquels des plans d'action de la direction étaient mis en œuvre. De ces douze rapports, cinq démontraient que la mise en œuvre de leur plan d'action était terminée à 100%. Trois autres indiquaient que la mise en œuvre était pratiquement terminée.

Cette année, notre compilation des actions complétées pour chaque plan d'action de la gestion a révélé une baisse du taux de mise en œuvre comparativement à l'année précédente. En effet, au cours de 2015-2016, la gestion a mis en œuvre 27% des actions dont l'échéancier était prévu au cours de l'année, comparativement à 64% en 2014-2015. Parallèlement, 73% des actions ont vu leurs échéanciers repoussés à 2016-2017. Dans la majorité des cas, la mise en œuvre des actions a été commencée, mais n'a pu être terminée.

L'an dernier, les membres du CA ont mentionné qu'ils aimeraient que les gestionnaires responsables de la mise en œuvre tardive de certains plans d'action de la direction soient invités aux réunions du CA pour discuter des circonstances de ces retards. Cette année, une seule demande de ce type a été effectuée et ce fût pour discuter du retard dans la mise en œuvre des actions sous la responsabilité de Services partagés Canada. Lors de discussions qui ont eu lieu lors de la réunion du CA de mars 2016, les membres du CA ont pu constater qu'au cours des derniers mois, la mise en œuvre de ces actions en suspens avait progressée.

Les membres du CA vont poursuivre leur regard attentif sur cette question.

iii. *PROCESSUS DE GOUVERNANCE*

L'ASC a bien su intégrer dans ses opérations courantes tous les nouveaux éléments de gouvernance développés au cours des dernières années. L'ASC est maintenant en mesure de prendre des décisions

éclairées et de rendre compte de leurs résultats d'une manière efficace qui répond aux attentes des différentes parties prenantes.

Au cours de la dernière année, l'ASC a pleinement utilisé les nouveaux aspects de sa gouvernance, particulièrement, le *Comité de révision intégré des investissements* (CRII) où sont présentés toutes les propositions d'investissement pour approbation et le cadre de gouvernance et de surveillance des investissements, qui se veut un modèle en cinq phases avec des points de décision précis à chacune des phases. Ce dernier devant être utilisé pour tous les projets de l'ASC, il fournit aux gestionnaires tous les outils dont ils ont besoin pour bien documenter la gestion de leurs projets. Nous sommes d'avis que la combinaison de ces éléments permettra à l'ASC d'améliorer sa gouvernance en matière de gestion de projets.

L'an dernier, les membres du CA avaient mentionné qu'ils voyaient d'un très bon œil les nouveaux éléments de gouvernance mis en place au cours des deux dernières années mais que leur efficacité demeurait à être démontrée. Cette année, les membres sont en mesure de constater que les éléments de gouvernance mis en place au cours des dernières années permettent à l'Agence de prendre des décisions éclairées en matière d'investissement et de rendre compte de leurs résultats d'une manière efficace qui répond aux attentes des différentes parties prenantes.

iv. VALEURS ET ÉTHIQUE

Le programme de valeurs et éthique repose sur un ensemble d'activités identifiées et consignées dans un plan intégré de valeurs et d'éthique. Au cours de la dernière année, l'ASC a, entre autres, effectué de la sensibilisation relativement aux activités politiques et identifié les postes visés par l'après-mandat, en a avisé les employés concernés et a tenu des séances d'information à leur attention.

Pour ce qui est du maintien d'un milieu de travail sain et respectueux, au cours de 2015-2016, l'ASC a tenu des sessions de formation obligatoire en équité en emploi et en harcèlement pour tous les employés. L'ASC est d'avis que la création d'un milieu de travail sain et respectueux passe avant tout par une sensibilisation auprès des employés afin qu'ils aient une connaissance des enjeux auxquels fait face l'organisation dans ces domaines.

L'an prochain, l'ASC prévoit entre autres, finaliser l'élaboration de son programme de santé et sécurité au travail et de gestion de l'incapacité, faire la promotion du système de gestion informelle des conflits et adopter la stratégie de santé et mieux-être « brain friendly », concept relativement nouveau qui est directement en lien avec la mise en place d'un milieu de travail sain et respectueux.

De façon générale, les membres du CA sont satisfaits par l'ensemble des mesures mises en place au cours de l'année pour assurer un milieu de travail respectant les valeurs et l'éthique. Ils sont également d'avis que les activités à venir au cours de la prochaine année feront en sorte que tous les aspects importants afin de créer un milieu de travail sain et respectueux auront été couverts. Ceci dit, les membres du CA ont toutefois constaté que les activités mises en œuvre touchaient davantage à l'aspect « valeurs » qu'à l'aspect « éthique » et ont proposé de considérer l'ajout d'activités couvrant davantage l'aspect « éthique » au cours de l'élaboration du prochain plan de travail.

v. GESTION DES RISQUES

Au cours de la réunion du CA du 22 mars 2016, les membres du CA ont discuté de l'évolution du PRO au cours des dernières années. Les discussions ont porté sur le renouvellement en cours de la méthodologie utilisée pour l'établissement du PRO. En effet, depuis l'adoption de la *Politique de gestion intégrée du risque* de l'ASC en 2012, l'ASC a produit trois PRO. Dans l'ensemble, ceux-ci ont révélé une légère diminution des risques au cours des trois dernières années. Selon l'information recueillie dans le

PRO, cette amélioration est due en partie à l'évolution du contexte et en partie à la progression des mesures d'atténuation mise en place au cours des dernières années.

Les réflexions en cours quant à la méthodologie pour l'établissement du PRO ont pour objectif d'effectuer un meilleur jumelage entre les risques et les priorités organisationnelles. Des consultations sont présentement effectuées avec les différents secteurs de l'ASC à ce sujet. D'ailleurs, cette année, le PRO ne sera revu qu'à l'automne lors de la planification des activités de la prochaine année après la mise à jour des priorités.

Les membres du CA estiment que des améliorations importantes ont été apportées au cours des années dans le domaine de la gestion des risques. Le PRO permet maintenant à l'ASC d'intégrer la gestion des risques dans le processus décisionnel en place. Les membres du CA trouvent également tout à fait approprié que le cadre de gestion des risques soit rattaché au processus de planification de l'ASC.

Pour faire suite aux commentaires de l'an dernier des membres du CA à l'effet qu'il serait opportun de revoir la méthodologie afin de favoriser des discussions entourant les risques parmi les différents paliers de gestion de l'ASC, les membres du CA sont satisfaits d'apprendre que ces discussions sont présentement en cours. De telles discussions vont aider à qualifier la nature et l'importance des risques dans un univers de risques complexe et ce, dans un contexte en constante évolution.

vi. CADRE DE CONTRÔLE DE GESTION ET RAPPORTS

Au cours de l'année 2015-2016, les membres du CA ont eu l'occasion d'examiner et de commenter les résultats de l'évaluation du CRG de 2014-2015 ainsi que les résultats préliminaires de 2015-2016. Pour ce qui est de l'élément de gestion « Audit interne », cette composante n'est pas évaluée de 2014-2015 à 2016-2017.

À la lecture des résultats de 2014-2015, les membres du CA ont constaté que l'ASC performe bien dans l'ensemble en comparaison avec les autres ministères. Certaines bonnes pratiques, de même que des opportunités d'améliorations ont été identifiées. Pour ce qui est des résultats préliminaires de 2015-2016, ceux-ci étaient plutôt positifs dans l'ensemble. Le rapport final sera examiné plus en détail lors de la réunion du CA de septembre prochain.

Outre les résultats du CRG, les membres du CA ont également été exposés à divers éléments du cadre de contrôle de gestion de l'ASC tout au long de l'année, et ce, lors de présentations de rapports d'audit, de procédures en place aux fins de préparation des états financiers trimestriels ou d'autres rapports ministériels, ou encore lors de présentations informatives visant à faire connaître les activités de l'ASC aux membres du CA.

Finalement, depuis la mise en œuvre de la *Politique sur le contrôle interne* du Conseil du Trésor, le secteur des Finances prépare annuellement un sommaire des évaluations réalisées au niveau des contrôles internes. Ce sommaire fait état des tests effectués sur différents contrôles internes au cours de l'année ainsi que des recommandations formulées lorsque des lacunes sont observées, suivi d'un plan d'action pour corriger les lacunes, le cas échéant. Ce sommaire des évaluations des contrôles internes a été soumis aux membres du CA pour information et discussions en juin 2015. Les membres du CA sont d'avis que le document est très bien structuré et que son contenu révèle l'importance accordée à l'application des contrôles internes par l'organisation. **De plus, le document constitue un élément essentiel à la confiance que les membres du CA peuvent accorder aux données qui leur sont présentées dans les états financiers trimestriels et annuels examinés régulièrement.**

vii. PRESTATAIRES EXTERNES DE SERVICES D'ASSURANCE

Aucun audit interne horizontal à être mené en collaboration avec le Bureau du contrôleur général n'était prévu cette année. Quant aux autres prestataires externes de services d'assurance, il y a le Bureau du Vérificateur général (BVG) qui, comme à chaque année, a procédé à quelques entrevues auprès de personnes clés de l'ASC afin de déterminer si des travaux d'audit plus approfondis seraient menés à l'ASC cette année. Suite à sa revue préliminaire, le BVG a décidé de ne pas procéder à des travaux d'audit à l'ASC cette année.

viii. ÉTATS FINANCIERS ET RAPPORTS DES COMPTES PUBLICS

Au cours de l'année, les membres du CA ont examiné et commenté les états financiers de l'ASC, la *Déclaration annuelle de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapports financiers* ainsi que l'annexe à la déclaration, les rapports financiers trimestriels, les états financiers prospectifs accompagnant le RPP et les comptes publics.

Pour ce qui est de l'examen des états financiers, de la déclaration annuelle de responsabilité de la direction et de l'annexe à la déclaration faisant état des contrôles internes en matière d'information financière, les commentaires des membres du CA ont été considérés dans la version finale. Les membres du CA ont constaté que les états financiers étaient conformes aux normes comptables en vigueur. De plus, au meilleur de leur connaissance, les membres n'ont noté aucune inexactitude ou omission importante dans les états financiers.

D'autre part, les membres du CA ont réitéré leur point de vue relativement à l'*Annexe à la déclaration annuelle de responsabilités* jointe aux états financiers. Selon eux, celle-ci n'est pas essentielle puisqu'elle n'ajoute aucune information supplémentaire. En effet, la première page des états financiers, soit la *Déclaration de responsabilité de la direction englobant le contrôle interne en matière de rapport financier* fait mention de la même information que l'annexe. **Bien que cette annexe fasse partie des exigences du CRG, les membres du CA se demandent encore une fois si l'on ne pourrait pas réduire le sommaire de l'annexe à une seule page car présentement, ils trouvent celle-ci trop volumineuse.**

Sous réserve des modifications mineures proposées, les membres du CA ont recommandé au président de l'ASC et à la dirigeante principale des finances d'approuver les états financiers et l'annexe à la déclaration de responsabilité.

En ce qui a trait aux rapports financiers trimestriels, les membres du CA ont constaté qu'ils étaient tout à fait conformes et ils n'ont noté aucune inexactitude ou omission importante. Au fil du temps, la qualité de ces rapports s'est améliorée. Cette année encore, les membres du CA n'ont formulé que quelques commentaires à l'égard de ces rapports et ce, dans le but d'en améliorer le contenu ou de corriger des erreurs mineures.

Pour ce qui est des états financiers prospectifs accompagnant le RPP 2016-2017, les membres du CA sont d'avis qu'ils sont tout à fait conformes. En effet, les membres du CA n'ont formulé qu'une question, laquelle a été répondue à leur satisfaction.

Pour terminer, tel que demandé par les membres du CA l'an dernier, cette année, ils ont eu l'opportunité d'examiner les comptes publics et d'en discuter avec les responsables de leur élaboration un peu plus tôt en cours d'année. En effet, les faits saillants des comptes publics 2014-2015 ont été présentés lors de la réunion du CA du septembre 2015, comparativement à décembre pour l'année précédente. Des discussions ont suivi la présentation mais aucun commentaire particulier n'a été formulé.

Pour conclure, les membres du CA sont d'avis que les états financiers et les rapports examinés sont de très grande qualité. Ils n'ont constaté aucune inexactitude ou omission importante.

ix. OBLIGATION REDDITIONNELLE (RAPPORT MINISTÉRIEL SUR LE RENDEMENT ET RAPPORT SUR LES PLANS ET LES PRIORITÉS)

Au cours de l'année, les membres du CA ont examiné et commenté le RPP et le RMR.

a. Rapport sur les plans et les priorités

La version préliminaire du RPP de 2016-2017 de l'ASC a été présentée au CA au début de janvier 2016 et, comme à l'habitude, le délai pour la formulation de commentaires sur le rapport était très rapproché afin de respecter les échéanciers serrés fixés pour la production du document. Malgré le fait que les responsables de l'élaboration du RPP sont bien conscients de l'inconfort des membres du comité d'audit en ce qui a trait au délai très court entre le moment où le RPP leur est distribué et le moment où leurs commentaires sont recueillis, cette année, tout comme au cours des dernières années, les membres du CA n'ont eu que quelques jours pour réviser le document et formuler leurs commentaires. Cette année, les commentaires ont été formulés par courriel et une présentation plus formelle du document a eu lieu lors de la réunion CA du 22 mars 2016. Les membres du CA considèrent que les contraintes de temps les empêchent de faire la contribution qu'ils auraient aimé faire sur le document.

Ceci dit, les membres du CA n'ont noté aucune inexactitude ou omission importante dans le RPP 2016-2017. Ils ont par ailleurs fait certains commentaires relatifs au contenu du rapport, notamment relativement aux interrelations entre les initiatives et les priorités identifiées et ont également soulevé le fait que le lecteur reste un peu sur son appétit, à savoir ce qui va se passer une fois que les deux plus gros programmes de l'ASC, soit l'ISS et RCM, seront terminés.

Suite à la réception des commentaires des membres du CA, les responsables de l'élaboration du RPP ont convenu d'y apporter des modifications afin de tenir compte des commentaires.

b. Rapport ministériel sur le rendement

Le RMR de 2014-2015 de l'ASC a été examiné par les membres du CA et ces derniers ont soumis leurs commentaires aux responsables de l'élaboration de ce rapport lors d'une téléconférence qui a eu lieu le 7 août 2015.

De façon générale, les membres du CA ont trouvé qu'à la lecture du document, il est difficile de dégager les éléments les plus stratégiques pour l'ASC car plusieurs éléments sont manquants. Ils considèrent également que les restrictions imposées quant à l'utilisation d'un gabarit pour l'élaboration du RMR ne permettent pas aux ministères d'adapter le document à leur réalité. À titre d'exemple, à la section des risques, une colonne présentant les actions mises en œuvre en réponse aux risques identifiés devrait être ajoutée au tableau afin de mieux informer le lecteur. Pour ce qui est des dépenses par secteur de dépenses, les membres du CA sont d'avis que la restriction quant au choix des éléments dans lesquels l'ASC peut inclure des dépenses ne dresse pas un portrait de la réalité. Les membres du CA considèrent que l'ASC devrait également indiquer des dépenses dans la section « Affaires internationales » afin de refléter la réalité quant à ses activités. **Les membres du CA sont d'avis qu'il serait approprié que le CT apporte certaines modifications à sa méthodologie pour l'élaboration du RMR afin de tenir davantage compte de la réalité des ministères qui œuvrent dans plusieurs secteurs de dépenses simultanément.**

Tel que mentionné l'an dernier, les membres du CA comprennent qu'il s'agit d'un exercice de reddition de comptes important et qu'il faut suivre les directives du CT. Ceci dit, ils trouvent toutefois regrettable de normaliser ce genre de rapport car ça enlève la créativité et ça le rend moins intéressant à lire.

De façon plus précise, les membres du CA ont posé plusieurs questions et ont formulé plusieurs commentaires afin d'améliorer la présentation et le contenu du RMR. Cette année encore, plusieurs indicateurs de rendement ont attiré l'attention des membres du CA, soit parce que l'on retrouvait la mention « La cible n'était pas encore établies » (tout comme l'an dernier) ou parce que les résultats atteints étaient substantiellement plus élevés que la cible.

Suite à la téléconférence, les responsables de l'élaboration du RMR ont convenu qu'ils allaient vérifier certaines informations et apporter des modifications au document.

3. ÉVALUATION, COMPOSITION ET ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT

A) ÉVALUATION DU COMITÉ D'AUDIT

Les membres externes du CA ont effectué une auto-évaluation du fonctionnement du comité lors de la réunion du CA du 22 mars 2016.

L'an dernier, les membres externes du CA ont fait part de leur désir d'avoir à nouveau quatre réunions par année car ils considéraient qu'une trop longue période s'écoulaient entre chaque rencontre lorsqu'il n'y a que trois réunions par année. C'est ce que nous avons fait cette année et les membres du CA en ont été très satisfaits.

B) COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

i. Membres

Le comité d'audit est composé de quatre membres, soit le président de l'ASC et trois membres externes, dont l'un agit comme président du CA. Le CA vient de terminer sa sixième année de fonctionnement.

En 2015-2016, le CA était constitué des membres suivants :

- Sylvain Laporte, président de l'ASC
- Alain Jolicoeur, membre externe, président du comité d'audit (nommé jusqu'en mai 2018)
- Marie Bernard-Meunier; membre externe du comité d'audit (nommée jusqu'en mai 2017)
- Gérard Caron, membre externe du comité d'audit (nommé jusqu'en mai 2017)

Le CA respecte la *Directive sur la vérification interne au gouvernement du Canada*, notamment la section 6.4 qui a trait à la composition du CA.

Les membres ont été sélectionnés dans le cadre d'un processus rigoureux visant la sélection de membres possédant une combinaison appropriée d'expérience, de connaissances et de compétences favorisant une synergie leur permettant de s'acquitter de leurs tâches de façon efficiente tout en constituant une ressource stratégique importante pour le président de l'ASC.

L'un des membres possède une forte connaissance du domaine politique et de l'appareil gouvernemental, un autre possède un titre comptable et a une vaste expérience du domaine de la comptabilité et de la vérification interne. Quant au troisième, il possède une connaissance de l'environnement international, des activités de l'ASC à l'extérieur du Canada et de la collaboration de l'Agence avec des partenaires étrangers.

Les conseils et suggestions du CA, tant au niveau du contenu que de la manière dont l'information est écrite ou présentée, apportent une valeur ajoutée à la fonction d'audit interne.

Étant donné que les membres en étaient à leur sixième année de service et que la plupart des séances de formation offertes par le BCG ont été suivies, cette année, tout comme l'an passé, les membres se

sont affairés à approfondir leur connaissance de l'ASC. Ils ont notamment assisté à une présentation sur le fonctionnement de la direction générale des Politiques.

ii. Conflits d'intérêts

Au cours de l'année, les membres externes se sont acquittés de leurs tâches tout en faisant preuve d'impartialité et en respectant le « Code sur les conflits d'intérêts et la conduite éthique des membres du comité d'audit nommés par le Conseil du Trésor » inclus à la Partie III des *Conditions de nomination des membres du comité d'audit* du Conseil du Trésor auxquelles sont assujettis les membres externes du comité d'audit tel que stipulé dans le décret de nomination de chacun des membres.

iii. Participants aux réunions

Durant cette période, la DPV et la DPF ont participé aux quatre réunions et à une téléconférence tenues en 2015-2016.

Plusieurs représentants provenant de l'ensemble des secteurs de l'ASC de même que tous les membres de l'équipe d'audit ont également participé à l'une ou l'autre des rencontres qui ont eu lieu au cours de l'année.

Aucun prestataire externe de service d'assurance n'a participé aux réunions au cours de l'année.

C) ACTIVITÉS DU COMITÉ D'AUDIT

i. Rôles et responsabilités, opérations et charte du comité

Lors de la réunion du 4 juin 2015, le CA a approuvé son plan annuel établissant le nombre de séances du CA, de même que la nature des activités sur lesquelles le comité devra porter son attention lors de chacune de ces rencontres. Les quatre réunions prévues au calendrier ont eu lieu les 4 juin 2015, 10 septembre 2015, 11 décembre 2015 et 22 mars 2016. À ces quatre rencontres se sont ajoutées deux téléconférences. Les participants aux réunions et aux téléconférences ont été nombreux.

Les rôles et responsabilités, de même que les activités devant être réalisées par le CA sont identifiés dans la *Charte du comité*. Des modifications mineures ont été apportées à cette charte au cours de la dernière année. La charte mise à jour a été approuvée par le CA le 4 juin 2015.

Au cours de l'année 2015-2016, le coût des activités du CA se chiffrait à 51 595\$ répartis de la façon suivante :

- Indemnités quotidiennes : 48 120\$
- Frais de déplacement : 2 679\$
- Dépenses d'accueil : 796\$
- Frais de formation : 0\$

ii. Réunions à huis clos

Au cours de l'année, le CA a tenu des réunions à huis clos avec la DPV, la DPF et le président de l'ASC et ce, après chacune des réunions du CA. Ces rencontres ont favorisé une discussion ouverte avec les membres du CA et ont également permis aux membres externes du CA d'obtenir de l'information plus précise à certains égards.

iii. Approche adoptée pour préparer le rapport annuel

Le présent rapport annuel a été rédigé par la DPV, toutefois, son contenu découle de discussions ayant eu lieu tout au long de l'année avec les membres du CA ainsi qu'au cours d'un entretien qui a eu lieu lors

de la réunion du CA du 22 mars 2016. Le contenu du rapport final présente entièrement et uniquement les vues des membres externes du CA.

iv. Avis et/ou recommandations

Aucun avis ou recommandation n'est formulé cette année.