



**Fondation canadienne
des relations raciales**

Rapport d'examen spécial — 2011



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

Avis au lecteur : Le Bureau du vérificateur général du Canada a décidé de modifier sa terminologie à la suite de l'adoption des nouvelles normes d'audit. À titre d'exemple, le lecteur remarquera que le terme « vérification » a été remplacé par « audit » dans le présent document.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2011.





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

Le 16 septembre 2011

Au Conseil d'administration de la Fondation canadienne des relations raciales,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Fondation canadienne des relations raciales conformément au plan présenté au Comité des finances et de la vérification du Conseil d'administration le 25 février 2011. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Fondation pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sylvain Ricard'.

Sylvain Ricard, CA
vérificateur général adjoint

p.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de la Fondation canadienne des relations raciales	7
Objet de l'examen spécial	10
Observations et recommandations	10
Gouvernance de la Fondation	10
La Fondation possède plusieurs éléments d'une gouvernance efficace	11
Le processus de détermination des compétences et de l'expérience requises au sein du Conseil pourrait être amélioré	12
Gestion des placements	13
La Fondation possède la plupart des éléments d'une structure solide de gestion des placements	14
La Fondation pourrait améliorer ses méthodes de surveillance de la performance du portefeuille	15
Planification stratégique et gestion des risques	16
Le processus de planification stratégique de la Fondation fournit une orientation claire pour ses activités	17
Les risques recensés pourraient être mieux surveillés	18
Activités de la Fondation	19
La Fondation dispose d'un processus de sélection d'activités qui cadre avec son mandat	19
La Fondation s'est dotée de moyens et de méthodes afin d'assurer une gestion adéquate de ses activités	19
Conclusion	20
À propos de l'examen spécial	21
Annexe	
Tableau des recommandations	23



Fondation canadienne des relations raciales

Rapport d'examen spécial — 2011

Points saillants

Objet La Fondation canadienne des relations raciales (FCRR) est une société d'État fondée en novembre 1997. Sa création est issue de l'Entente de redressement à l'égard des Canadiens japonais de 1988, qui a reconnu que les mesures prises à l'encontre des Canadiens japonais pendant et après la Seconde Guerre mondiale étaient injustes et constituaient une violation des droits de la personne. Dans l'Entente, le gouvernement fédéral s'est engagé à créer une fondation canadienne des relations raciales.

La Fondation tire l'essentiel de son revenu d'exploitation des produits qu'elle retire du placement d'un fonds de dotation unique de 24 millions de dollars qui a été établi par le gouvernement du Canada lorsque la Fondation a été créée. En vertu de la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales*, la Fondation ne peut utiliser ce fonds de dotation que pour faire des placements.

La Fondation rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de la Citoyenneté, de l'Immigration et du Multiculturalisme. Elle est dirigée par un conseil d'administration et compte six employés dans son bureau situé à Toronto. Elle se consacre surtout à des activités de diffusion externe et de sensibilisation visant la lutte contre le racisme et les autres formes de discrimination raciale. Elle s'emploie notamment à organiser des activités médiatiques, à utiliser les médias sociaux, à récompenser l'excellence et à offrir des programmes de sensibilisation et de formation.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Fondation canadienne des relations raciales afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Dans ce premier examen spécial de la Fondation, nous avons ciblé les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique et de la gestion des risques, de la gestion des placements, et des activités. Nos travaux d'examen ont porté sur les moyens et méthodes qui étaient en vigueur entre novembre 2010 et avril 2011.

Pertinence La mission de la Fondation, telle qu'elle est précisée dans la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales*, est de faciliter le développement, le partage et la mise en œuvre de toute connaissance ou compétence pour contribuer à éliminer le racisme et les autres formes de discrimination raciale au Canada. La Fondation soutient les engagements et les responsabilités du gouvernement fédéral aux termes de la *Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale* et de lois canadiennes en faveur de la participation équitable à la société canadienne et de l'élimination de la discrimination.

Constatations Nous n'avons constaté aucun défaut grave dans les moyens et les méthodes de la Fondation canadienne des relations raciales. Nous avons relevé des méthodes efficaces dans plusieurs secteurs. Nous avons également remarqué, par contre, certaines méthodes que la Fondation aurait intérêt à améliorer.

- La plupart des éléments nécessaires à une gouvernance efficace sont présents au sein du Conseil d'administration de la Fondation. Les rôles et les responsabilités des membres du Conseil et ceux du directeur général sont clairement définis, et le Conseil fournit à la direction une orientation stratégique et exerce une surveillance. Le Conseil a bâti une relation de travail efficace avec la direction, et dispose de méthodes pour préserver son indépendance. Toutefois, le profil des compétences du Conseil, qui n'a pas été mis à jour depuis mars 2009, ne fait pas état de l'expérience et des compétences particulières dont le Conseil a besoin. Notamment, le profil ne définit pas l'étendue de l'expertise en gestion de placements dont la Fondation a besoin pour surveiller le rendement du portefeuille qui lui procure la majorité de ses revenus.
- La Fondation dispose de la plupart des éléments nécessaires pour administrer son portefeuille de placements. Sa politique de placement comprend tous les éléments requis pour guider la stratégie de placement. En outre, les activités de trois gestionnaires de fonds sont surveillées par un conseiller en placements et le Conseil. Cependant, la direction et le Conseil doivent bénéficier de renseignements plus complets sur le rendement pour exercer une surveillance plus étroite du portefeuille.
- Le processus de planification stratégique de la Fondation donne une orientation claire à ses activités. Les activités sont planifiées principalement au cours de l'élaboration du plan d'affaires.

Ce plan fait concorder les activités de la Fondation avec son plan stratégique et son mandat et comprend des renseignements sur lesquels la direction et le Conseil se fondent pour surveiller les activités. La Fondation a également recensé ses principaux risques organisationnels et dressé des plans d'action pour les atténuer. La direction a commencé à exécuter ces plans. Par contre, il n'y a pas eu d'examen des mesures prises pour atténuer les risques, ni de leur efficacité.

Réaction de la Fondation canadienne des relations raciales —

La Fondation accepte nos recommandations. Ses réponses figurent à la suite de chacune des recommandations dans le rapport.

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Fondation canadienne des relations raciales

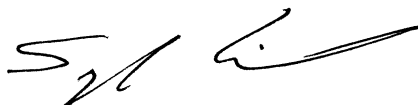
1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Fondation canadienne des relations raciales (la Société) est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les 10 ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de novembre 2010 à avril 2011, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société ne comportaient aucun défaut grave.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et méthodes de la Société, de même que sur une analyse des risques. Le 25 février 2011, nous avons soumis le plan au Comité des finances et de la vérification du Conseil d'administration. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens et les méthodes de la Société. Ces critères d'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance et sur notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les tests et autres procédures que nous avons jugés

nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucun travail d'audit interne.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes mis en œuvre par la Société au cours de la période visée par l'examen ne comportaient aucun défaut grave.

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

Pour le vérificateur général du Canada par intérim,



Sylvain Ricard, CA
vérificateur général adjoint

Le 20 juillet 2011
Ottawa, Canada

Aperçu de la Fondation canadienne des relations raciales

9. La Fondation canadienne des relations raciales est une société d'État fondée en novembre 1997, après l'entrée en vigueur de la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales*, le 28 octobre 1996. La Fondation a été établie dans le cadre de l'Entente de redressement à l'égard des Canadiens japonais conclue en 1988. Les parties à l'Entente ont reconnu que les mesures prises à l'endroit des Canadiens japonais, pendant et après la Deuxième Guerre mondiale, étaient injustes et constituaient une violation des principes des droits de la personne. Selon les modalités de l'Entente, le gouvernement fédéral avait promis d'instituer une fondation canadienne des relations raciales.

L'Association canadienne des Canadiens japonais avait négocié une contribution de 12 millions de dollars octroyée par le gouvernement du Canada au nom des Canadiens japonais. Le gouvernement y a ajouté 12 millions de dollars, mettant ainsi sur pied un fonds de dotation de 24 millions de dollars destiné à instaurer la Fondation.

10. La Fondation a également été créée pour soutenir les engagements et les responsabilités du gouvernement fédéral aux termes de la *Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale*, de la *Charte canadienne des droits et libertés* et de la *Loi sur le multiculturalisme canadien*, qui font la promotion de la participation équitable à la société canadienne et de l'élimination de la discrimination.

11. La Fondation, qui compte six employés, est enregistrée à titre d'organisme de bienfaisance. Son bureau est situé à Toronto, mais elle mène ses activités à l'échelle nationale. La mission de la Fondation, telle qu'elle est précisée dans la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales*, est de faciliter, dans l'ensemble du pays, le développement, le partage et la mise en œuvre de toute connaissance ou compétence utile en vue de contribuer à l'élimination du racisme et de toute forme de discrimination raciale au Canada.

12. Compte tenu de la petite taille de l'organisation, la Fondation a défini son apport éventuel à l'élimination du racisme comme étant l'exercice d'activités à l'appui des quatre objectifs stratégiques suivants :

- jouer un rôle de chef de file, de porte-parole national et d'agent de changement en travaillant avec tous les secteurs de la société canadienne à mettre en place un cadre national et un programme

destinés à lutter contre toute forme de racisme et à renforcer l'identité canadienne. Parmi les activités à l'appui de cet objectif, mentionnons les activités médiatiques (p. ex. conférences et communiqués de presse, discours et campagnes publiques) et l'utilisation des médias sociaux (p. ex. Internet, Facebook et Twitter);

- offrir et promouvoir une éducation et une formation efficaces dans tout le pays afin de susciter une valorisation accrue de la responsabilité civique et des relations raciales et ethniques harmonieuses, et renforcer l'harmonie qui existe au Canada. Parmi les activités à l'appui de cet objectif, mentionnons des programmes de sensibilisation et de formation et le Colloque du Prix d'excellence;
- influencer sur les politiques publiques et promouvoir des changements systémiques positifs associés à la lutte contre le racisme par la recherche, la collecte de données et la constitution d'une banque nationale d'information; jouer le rôle de centre d'échanges pour mettre à la disposition du public l'information relative aux ressources en matière de relations raciales; et nouer des liens avec les secteurs public et privé et les établissements d'enseignement. Parmi les activités à l'appui de cet objectif, mentionnons les sondages nationaux, les tables rondes et les conférences;
- établir des alliances stratégiques avec des organismes et établissements nationaux et régionaux dans les secteurs public et privé pour renforcer et accroître la capacité de la Fondation à élaborer et à offrir des programmes, et agir en tant qu'organe de communication national pour disséminer l'information et les ressources liées à la lutte contre le racisme. Parmi les activités à l'appui de cet objectif, mentionnons le Défi Mathieu Da Costa et le projet des municipalités canadiennes contre le racisme et la discrimination.

13. La Fondation ne reçoit aucun financement annuel du Parlement. Son revenu d'exploitation provient principalement des revenus de placement du fonds de dotation de 24 millions de dollars qui a été établi lors de sa création. Des ateliers, des projets, des publications et des dons permettent à la Fondation de dégager quelques recettes supplémentaires. Comme une partie substantielle du fonds de dotation a été placée dans le marché des valeurs mobilières, la Fondation a subi des pertes importantes au cours de la crise financière mondiale de 2008. Elle a donc réduit ses dépenses, qui sont passées de 1,4 million de dollars en 2009 à 855 000 dollars en 2010. La Fondation a réduit

l'étendue de certaines activités et en a éliminé d'autres, mais elle a continué à identifier, à planifier et à réaliser des projets à l'appui de chacun de ses objectifs stratégiques. Au cours de l'exercice 2010-2011, la Fondation a mené 18 activités. À la fin de cet exercice, son portefeuille avait presque repris sa valeur initiale de 24 millions de dollars.

14. La Fondation rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre de la Citoyenneté, de l'Immigration et du Multiculturalisme. Elle est dirigée par un conseil d'administration composé d'un président et d'au plus 19 administrateurs votants, qui sont nommés par le gouverneur en conseil sur la recommandation du Ministre. Les administrateurs exercent leur mandat à temps partiel et reçoivent une indemnité journalière. En mars 2011, le Conseil comptait dix membres votants.

15. Les activités courantes de la Fondation sont gérées par le directeur général, qui est nommé par le gouverneur en conseil sur la recommandation du Ministre, et siège au Conseil d'administration sans avoir le droit de vote. Deux autres membres sans droit de vote siègent au Conseil : un représentant du sous-ministre de Citoyenneté et Immigration Canada et un représentant de l'Association nationale des Canadiens japonais.

16. La *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales* exige également que soit constitué un comité des placements composé :

- du président du Conseil d'administration;
- d'un administrateur désigné par le Conseil;
- de trois autres personnes nommées par le gouverneur en conseil sur la recommandation du Ministre, possédant de l'expérience dans le domaine de la consultation financière ou des placements.

Au moment de l'examen, le président du Comité des placements participait aux assemblées générales du Conseil.

17. Dans le cadre du Plan d'action économique de 2009, le gouvernement fédéral s'est engagé à réduire la taille des conseils d'administration d'un grand nombre d'organismes fédéraux. La *Loi sur l'emploi et la croissance économique* de 2010 comportait des modifications aux lois habilitantes de ces organismes. Elle prévoyait, notamment, deux modifications à la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales*. La première modification a réduit la taille maximale du Conseil qui, au lieu d'un président et de 19 administrateurs, doit maintenant compter tout au plus un président et 11 administrateurs. Quant à l'autre

modification, elle a éliminé l'obligation législative d'avoir un comité des placements distinct. La *Loi sur l'emploi et la croissance économique* a été adoptée en juillet 2010. Toutefois, les deux modifications n'étaient pas encore en vigueur lors de notre examen. Elles nécessitent l'adoption d'un décret qui fixe leur date d'entrée en vigueur.

18. Dans les faits, l'incidence de la réduction du nombre d'administrateurs siégeant au Conseil sera minime, étant donné qu'il y avait dix administrateurs lors de l'adoption de la *Loi sur l'emploi et la croissance économique*. L'élimination de l'obligation législative d'avoir un comité des placements distinct aura une plus grande incidence, car le Conseil devra décider de la façon dont il surveillera le fonds de dotation de la Fondation.

Objet de l'examen spécial

19. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Fondation lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement pendant la période visée par l'examen. Dans le cadre de ce premier examen spécial de la Fondation canadienne des relations raciales, nous avons ciblé les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique, de la gestion des risques, de la gestion des placements et des activités.

20. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les objectifs de l'audit, sur les moyens et les méthodes ainsi que sur les critères de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gouvernance de la Fondation

21. On entend par gouvernance les structures, les moyens et les méthodes utilisés pour surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation de façon à ce qu'elle s'acquitte de son mandat et atteigne ses objectifs. Il est essentiel qu'une société se dote de méthodes de gouvernance solides afin de satisfaire aux objectifs liés aux sociétés d'État figurant dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, en ce qui concerne expressément la protection et le contrôle des actifs de la société, la gestion économique et efficiente de ses ressources et l'efficacité de ses activités.

22. Nous avons examiné si la Fondation s'était dotée d'un cadre de gouvernance efficient qui satisfait aux attentes en matière de bonnes

pratiques au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec les actionnaires et des communications avec le public.

23. Nous avons analysé les éléments suivants du cadre de gouvernance de la Fondation :

- des rôles et des responsabilités clairs;
- l'indépendance et la capacité du Conseil d'administration;
- l'orientation et la formation des administrateurs;
- les communications avec le public;
- le respect des règles éthiques et des valeurs de l'organisation;
- l'évaluation du directeur général;
- l'autoévaluation des membres du Conseil d'administration.

24. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Fondation dispose des principaux éléments d'un bon cadre de gouvernance. Par contre, nous avons constaté que des secteurs étaient susceptibles d'être améliorés.

La Fondation possède plusieurs éléments d'une gouvernance efficace

25. La charte du Conseil d'administration, le règlement administratif n° 1 et la politique sur la gouvernance énoncent tous les éléments du cadre de gouvernance de la Fondation et définissent clairement les rôles et les responsabilités du Conseil et du directeur général. Le Conseil fournit à la direction, avec laquelle il a établi une relation de travail efficace, une orientation stratégique et une surveillance. Lors de nos entretiens avec la direction et les membres du Conseil, y compris les membres sans droit de vote, nous avons constaté que toutes les parties connaissaient et respectaient leurs rôles respectifs. Nous avons également noté que le Conseil tenait régulièrement des réunions à huis clos exclusivement avec ses membres.

26. Le Conseil d'administration est appuyé par six comités (le Comité directeur, le Comité des finances et de la vérification, le Comité de gouvernance, le Comité des ressources humaines, le Comité des placements et le Comité des nominations) et par deux comités consultatifs (le Comité consultatif sur les questions autochtones et le Comité consultatif sur le racisme dirigé contre les Noirs). Chacun de ces comités mène ses activités selon un mandat qui est approuvé par le Conseil et qui reflète son but. Les comités tiennent des réunions périodiques et leurs présidents font rapport à chaque réunion du Conseil.

27. La Fondation produit un rapport annuel que l'on peut consulter sur son site Web. Le Conseil d'administration a tenu sa première assemblée annuelle publique en mai 2010, conformément aux modifications à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, qui ont été adoptées en 2009 et auxquelles la Fondation est assujettie.

28. La Fondation organise une séance d'orientation pour les nouveaux administrateurs et leur remet un manuel de référence exhaustif. Le manuel et la politique sur la gouvernance renferment les politiques de la Fondation sur les valeurs et sur les règles éthiques. Les administrateurs et les employés doivent signer une déclaration sur les conflits d'intérêts dès leur nomination. Récemment, le Conseil a commencé à exiger que les membres signent une déclaration chaque année.

29. Une fois l'an, le Conseil évalue le rendement du directeur général et fixe des objectifs. En 2007, le Conseil s'est autoévalué dans le but de renforcer ses capacités de gouvernance. Nous avons constaté que, même si ce processus avait permis de recenser des problèmes dont le Conseil a discuté, aucun suivi ni autoévaluation n'ont été effectués par la suite. Nous encourageons la Fondation à poursuivre cette initiative d'autoévaluation avec davantage de rigueur et plus fréquemment afin de dégager les méthodes porteuses de succès et d'offrir une occasion de discuter des secteurs à améliorer.

Le processus de détermination des compétences et de l'expérience requises au sein du Conseil pourrait être amélioré

30. Le Conseil d'administration de la Fondation est chargé de préparer et de tenir, par l'entremise du Comité des nominations, un profil des compétences qui reflète tout l'éventail de compétences, d'habiletés et d'expérience que les futurs membres du Conseil d'administration doivent posséder pour relever les défis et maîtriser les risques auxquels la Fondation fait face. Les activités de la Fondation et la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales* laissent supposer qu'il faut au moins deux types d'expertise au sein du Conseil — une expertise en matière de relations raciales et une autre en matière de gestion des finances, et surtout de gestion des placements — de manière à assurer la bonne gestion des placements du fonds de dotation, principalement par le Comité des placements.

31. Le Conseil discute de ses membres et de sa composition à la plupart des réunions. Cependant, nous avons constaté que le tout dernier profil des compétences du Conseil d'administration, préparé en mars 2009, était incomplet, car il ne tenait pas compte des

compétences ni de l'expérience particulières qui sont exigées des membres du Conseil. Par exemple, la Fondation a restructuré le Comité des placements, en prévision des nouvelles modifications à la *Loi sur l'emploi et la croissance économique* de 2010, de manière à ce qu'il se compose principalement d'administrateurs. Toutefois, la Fondation n'a pas défini dans son profil des compétences l'étendue de l'expertise en gestion de placements qui est nécessaire pour surveiller le portefeuille d'où elle tire la majeure partie de ses revenus.

32. Recommandation — Le Conseil d'administration de la Fondation canadienne des relations raciales devrait actualiser son profil des compétences afin qu'il comprenne toutes les compétences requises, notamment une expertise en matière de surveillance des finances et des placements.

Réponse de la Fondation — *Recommandation acceptée. La Fondation a déjà entamé le processus d'actualisation du profil de compétences afin qu'il comprenne toutes les compétences requises, y compris une expertise en matière de surveillance des finances et des placements. Le Comité des nominations évalue régulièrement les compétences des membres du Conseil par rapport aux compétences requises et communique les résultats au Conseil d'administration. La Fondation consignera ces discussions dans un profil actualisé.*

Gestion des placements

33. La gestion du fonds de dotation, d'où provient la majeure partie des revenus de la Fondation, est un élément vital des activités courantes de la Fondation canadienne des relations raciales. Le fonds de dotation de 24 millions de dollars a été établi uniquement à des fins de placement. Le produit des placements sert à financer les programmes et les activités que la Fondation met en œuvre pour s'acquitter de son mandat.

34. Nous avons examiné si la Fondation s'était dotée de stratégies, de moyens et de méthodes de placement qui lui permettaient de prendre des décisions judicieuses en matière de placement. Nous avons examiné les politiques de placement de la Fondation, ses processus de mise en œuvre des politiques, et la surveillance du rendement des placements par le Conseil.

35. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Fondation avait mis en œuvre une nouvelle politique de placement qui renferme tous les éléments principaux qui sont nécessaires pour gérer son portefeuille conformément à la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales*. Par contre, nous avons recensé quelques secteurs à améliorer.

La Fondation possède la plupart des éléments d'une structure solide de gestion des placements

36. Le Conseil de la Fondation a approuvé une version révisée de sa politique de placement en 2009. La politique renferme tous les éléments principaux qui sont nécessaires pour orienter la stratégie de placement de la Fondation, notamment :

- les objectifs de placement;
- la tolérance au risque et les contraintes à cet égard;
- les rôles et les responsabilités;
- la combinaison d'actifs;
- des lignes directrices sur la gestion des placements;
- les normes de performance;
- les lignes directrices sur la façon de rééquilibrer le portefeuille et de présenter l'information financière.

37. Avant la mise en œuvre de la politique de 2009, le portefeuille de la Fondation était géré comme un fonds unique. Conformément à la politique révisée de placement, les actifs du portefeuille de la Fondation sont répartis en deux fonds distincts : le fonds affecté, qui comprend la tranche initiale des 24 millions de dollars de la dotation, et le fonds non affecté, dans lequel s'accumule la plus-value en capital des 24 millions de dollars.

38. Les actifs de la Fondation sont détenus par une grande institution financière qui sert de dépositaire du portefeuille. Le portefeuille est géré par trois gestionnaires de fonds, auxquels on a attribué chacun une partie des fonds affectés et des fonds non affectés. Les gestionnaires de fonds exercent leurs fonctions conformément à une entente conclue avec la Fondation et à l'énoncé des politiques et des directives de placement se rapportant à leur partie du portefeuille global de la Fondation.

39. Les gestionnaires de fonds relèvent d'un conseiller en placements embauché par la Fondation. Le conseiller est chargé de communiquer l'information sur la performance du portefeuille à la direction et au Comité des placements de la Fondation. Il doit également donner des conseils sur la structure du portefeuille, sélectionner des gestionnaires de fonds pour mettre en œuvre la structure et recommander des changements à l'équilibre entre les actifs et les parts attribuées aux gestionnaires de fonds. Le Comité des placements passe en revue l'information et les conseils, et formule des recommandations au Conseil d'administration.

40. Le conseiller en placements produit des rapports distincts sur les fonds affectés et les fonds non affectés. La nouvelle structure du portefeuille et la méthode d'établissement de rapports permettent au Conseil et à la direction de mieux s'assurer que seuls les revenus du fonds de dotation servent à financer les charges d'exploitation, comme l'exige la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales*.

41. Nous avons constaté que l'énoncé des politiques et des directives de placement de deux des trois gestionnaires de fonds, et trois sous-politiques portant sur certains aspects de la structure de gestion des placements de la Fondation, n'avaient pas été mis à jour de manière à tenir compte de la nouvelle politique de placement. De plus, l'entente entre la Fondation et le conseiller en placements est désuète. Nous encourageons la Fondation à veiller à ce que la documentation de son cadre de gestion des placements soit à jour et concorde avec la politique révisée de placement.

La Fondation pourrait améliorer ses méthodes de surveillance de la performance du portefeuille

42. La performance du portefeuille de la Fondation est évaluée en fonction d'un indice de référence, lequel est calculé à l'aide d'indices du marché présélectionnés. Le conseiller en placements présente à la Fondation des rapports trimestriels sur la performance par rapport à l'indice de référence. La politique de placement de 2009 a ajouté des éléments clés supplémentaires servant à mesurer la performance du portefeuille de la Fondation. Dorénavant, on s'attend à ce que les placements de la Fondation dépassent l'indice de référence, à la fois globalement et pour chaque gestionnaire de fonds. Selon cette politique, on a également intégré de nouvelles mesures de la performance, dont celle voulant que l'ensemble du portefeuille et la part attribuée à chaque gestionnaire de fonds se classent parmi les premiers 25 % des portefeuilles comparables. De plus, conformément à la nouvelle politique, les gestionnaires de fonds seront évalués afin de déterminer dans quelle mesure ils respectent la politique et les directives et offrent un bon service à la clientèle. Toutefois, un an et demi après l'adoption de la politique, le conseiller en placements n'a encore fourni à la direction et au Conseil aucun renseignement sur la façon dont les gestionnaires de fonds satisfont aux nouvelles mesures de performance.

43. **Recommandation** — La Fondation canadienne des relations raciales devrait créer un processus permettant d'obtenir de l'information sur le respect des mesures de performance de son

portefeuille adoptées en 2009, évaluer les résultats obtenus et donner suite aux conclusions formulées en temps opportun.

Réponse de la Fondation — *Recommandation acceptée. Le Comité des placements de la Fondation et le Conseil d'administration ont déjà entamé un processus pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les mesures de performance du portefeuille. Nous prévoyons donner suite à cette recommandation d'ici à décembre 2011.*

Planification stratégique et gestion des risques

44. La planification stratégique définit l'orientation d'une organisation, ses activités et les raisons qui les sous-tendent, en mettant l'accent sur l'avenir souhaité pour celle-ci. Elle comprend aussi l'évaluation et l'ajustement de l'orientation stratégique en fonction des changements qui se produisent dans son environnement et des risques auxquels elle doit faire face. La gestion des risques comprend l'identification et l'évaluation des risques, de même qu'un processus de documentation des mesures prises par la direction pour les atténuer. Le Conseil d'administration joue un rôle important, tant sur le plan de la planification stratégique que sur celui de la gestion des risques.

45. Nous avons examiné si la Fondation s'était dotée d'orientations stratégiques clairement définies ainsi que d'objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir ses mandats d'ordre législatif et commercial et celui d'intérêt public. Nous avons également vérifié si son orientation stratégique et ses objectifs tenaient compte des priorités du gouvernement, des risques recensés, ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.

46. Nous nous sommes penchés sur le processus de planification stratégique et opérationnelle de la Fondation ainsi que sur l'intégration de la planification des ressources humaines à la planification stratégique de l'organisation. Nous avons également vérifié les méthodes de gestion des risques et certains éléments du processus de mesure de la performance et de reddition de comptes.

47. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Fondation avait clairement défini son orientation stratégique et harmonisé ses activités en conséquence. De plus, nous avons constaté que les principaux risques avaient été recensés, mais qu'aucun suivi des plans d'action n'avait été effectué en vue d'atténuer ces risques.

Le processus de planification stratégique de la Fondation fournit une orientation claire pour ses activités

48. Le plan stratégique de la Fondation établit l'orientation de l'organisation pour une période de trois ans. Il est mis en œuvre au moyen de plans d'affaires annuels qui indiquent les activités à entreprendre chaque année pour obtenir les résultats attendus. La planification stratégique représente un défi constant puisque les revenus de la Fondation peuvent varier considérablement d'un exercice à l'autre, selon l'importance des produits des placements et l'efficacité des autres activités de financement.

49. De concert avec la direction, le Conseil d'administration a établi un plan stratégique triennal pour les exercices 2008-2009 à 2010-2011. Ce plan énonce le mandat, la vision, la mission et les valeurs de la Fondation, ainsi que ses objectifs et la mesure dans laquelle elle les a réalisés. Ces éléments concordent avec le mandat énoncé dans la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales*. Nous avons constaté que, même si le plan stratégique ne comportait pas d'analyse des environnements interne et externe, des informations figuraient dans d'autres documents préparés par la direction et faisant l'objet d'entretiens lors des réunions du Conseil.

50. Les objectifs stratégiques compris dans le plan stratégique servent de fondement à l'élaboration des plans d'affaires annuels. Le plan d'affaires de la Fondation vise à orienter les décisions de la direction en énonçant :

- des objectifs clairs;
- les activités à entreprendre;
- les exigences en matière de personnel et de ressources;
- les mesures et objectifs en matière de performance.

51. Le plan d'affaires de la Fondation établit un lien entre les objectifs stratégiques et la planification des activités. En outre, il permet de faire le point annuellement sur les environnements interne et externe, ce qui aide à orienter la sélection des activités pour l'année.

52. Nous avons constaté que le plan d'affaires contenait des informations permettant d'assurer le suivi des activités, par exemple des moyens, des échéanciers, des responsabilités et des résultats attendus.

53. Le mandat de la Fondation est vaste, mais ses ressources humaines sont limitées. Il importe donc d'optimiser ces ressources puisque la majeure partie des charges de la Fondation leur est consacrée.

Cependant, le degré d'effort requis pour mener à bien ces activités n'est pas quantifié dans le plan d'affaires de la Fondation, ce qui limite la capacité de la direction et du Conseil d'administration à évaluer si les ressources en personnel sont adéquates et, s'il y a lieu, à établir un ordre de priorité pour les activités. Nous invitons la Fondation à indiquer dans son plan d'affaires le nombre d'employés à temps plein dont elle a besoin pour mener à bien chacune des activités prévues, afin de pouvoir déterminer si elle dispose des ressources humaines adéquates.

Les risques recensés pourraient être mieux surveillés

54. La gestion des risques comprend l'identification, l'évaluation, l'acceptation, la compréhension, le suivi et la communication de toute question relative aux risques et la prise de mesures à cet égard. La Fondation a mis en place un processus de gestion des risques qui vise à lui fournir l'assurance raisonnable qu'elle pourra :

- réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels;
- gérer ses ressources de manière économique et efficiente;
- protéger ses actifs.

55. En mai 2009, la Fondation a réalisé une évaluation de ses risques organisationnels afin de recenser et de documenter les risques existants et d'en établir l'ordre de priorité. Elle a présenté au Conseil d'administration les résultats de cette évaluation et en a discuté avec lui. L'évaluation des risques comprenait également une série de plans d'action visant à atténuer les risques recensés. Nous avons constaté que, malgré le fait que la direction ait commencé à mettre en œuvre les plans d'action, aucun examen des mesures prises ou de leur efficacité n'avait été réalisé. Nous avons également constaté que les deux risques les plus importants recensés au cours de l'évaluation étaient liés à la production de revenus et à l'expertise des membres du Conseil. Comme nous l'avons mentionné précédemment dans le présent rapport, ces deux points doivent toujours être examinés.

56. Recommandation — Pour assurer la mise en œuvre complète de son processus de gestion des risques, la Fondation canadienne des relations raciales devrait périodiquement examiner ses plans d'action visant à atténuer les risques et en rendre compte au Conseil d'administration.

Réponse de la Fondation — *Recommandation acceptée. La haute direction suivra de façon plus rigoureuse ses procédures d'examen des plans d'action visant à atténuer les risques, et ce, sur une base trimestrielle, et elle rendra compte des progrès au Conseil d'administration.*

Activités de la Fondation

57. La Fondation canadienne des relations raciales mène une vaste gamme d'activités en vue d'accomplir son mandat et de réaliser ses quatre objectifs stratégiques. Il s'agit principalement d'activités d'action sociale et de sensibilisation qui ont pour objet de contribuer à l'élimination du racisme et de toute forme de discrimination raciale.

58. Nous avons examiné si la Fondation avait mis en place des moyens et méthodes favorisant des formes d'action sociale et de sensibilisation qui cadrent avec son mandat. Nous avons vérifié les moyens et les méthodes de sélection et de gestion de ses activités d'action sociale et de sensibilisation, et nous avons constaté que, dans l'ensemble, ses moyens et méthodes étaient fiables.

La Fondation dispose d'un processus de sélection d'activités qui cadre avec son mandat

59. Le plan d'affaires de la Fondation pour l'exercice 2010-2011 prévoit 18 activités en tout. De plus en plus, la Fondation exerce ses activités par le truchement d'ententes de service avec d'autres organismes gouvernementaux. Ces ententes énoncent les objectifs, les étapes et les budgets que la Fondation s'est engagée à respecter.

60. Nous avons constaté que, par le processus de planification des activités, le Conseil d'administration, la direction et le personnel de la Fondation participaient activement à la sélection d'activités cadrant avec son plan stratégique, et donc avec son mandat. Le plan d'affaires est d'abord préparé par la direction, en collaboration avec le personnel, et un certain nombre d'activités y sont proposées pour chacun des quatre objectifs stratégiques qui y sont énoncés. Le plan d'affaires est ensuite présenté au Conseil aux fins d'examen et d'approbation.

La Fondation s'est dotée de moyens et de méthodes afin d'assurer une gestion adéquate de ses activités

61. La planification des activités s'effectue principalement lors de l'élaboration du plan d'affaires qui renferme des renseignements permettant un suivi des activités. Bon nombre des activités de la Fondation, qui sont de faible envergure, sont réalisées de façon continue. Nous avons constaté que la Fondation s'était dotée de moyens et de méthodes de planification et de gestion qui sont adaptés à des activités de cette envergure.

62. Afin d'évaluer les moyens et les méthodes de planification et de gestion déployés par la Fondation pour les projets de plus grande envergure, nous avons vérifié en détail une de ses activités majeures : le Colloque du Prix d'excellence. Le Colloque, qui a lieu tous les

deux ans, est organisé par la Fondation et ses partenaires et assorti des objectifs suivants :

- échanger de l'information;
- favoriser l'établissement de relations entre les divers organismes et organisations;
- récompenser les initiatives remarquables en matière de lutte contre le racisme.

63. Nous avons constaté que les principaux éléments du Colloque, comme les objectifs, les calendriers, l'affectation de ressources et le budget, étaient tous en place. La direction assurait la surveillance de l'activité au moyen de mises à jour sur la situation financière et les progrès.

64. La progression de toutes les activités de la Fondation est présentée en détail aux réunions du Conseil d'administration dans le rapport du directeur général, le rapport sur les écarts budgétaires et le rapport aux employés, où sont résumés les nouveautés et les progrès accomplis depuis la dernière période visée par ces rapports. Pour les projets de grande envergure, tel le Colloque du Prix d'excellence, les progrès accomplis font parfois l'objet d'un point distinct à l'ordre du jour. L'information comprise dans ces rapports permet à la direction et au Conseil d'assurer un suivi des activités et d'y apporter tout ajustement nécessaire.

65. Nous avons constaté que l'information contenue dans ces rapports n'était pas structurée de la même manière que dans le plan d'affaires. Par conséquent, les rapports ne rendent pas compte des progrès accomplis par rapport aux objectifs énoncés dans le plan d'affaires. Nous encourageons la Fondation à assurer une plus grande cohérence entre les rapports qu'elle présente au Conseil d'administration et son plan d'affaires.

Conclusion

66. Nous en sommes venus à la conclusion qu'au cours de la période visée par l'examen, les moyens et méthodes de la Fondation canadienne des relations raciales lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux d'audit dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'étendue, fixée dans la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant du présent examen spécial figure à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : les moyens et les méthodes de la société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement? Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe, dans les moyens et méthodes de la société, une déficience importante qui pourrait l'empêcher d'obtenir 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 de manière efficace.

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité des finances et de la vérification de la Fondation un plan d'audit qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Fondation l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Ces critères d'examen ont été choisis de concert avec la Fondation. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance — en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État — et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la pertinence des critères utilisés pour l'examen spécial.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance de la Fondation	Afin d'optimiser son efficacité et sa capacité de trouver un équilibre entre ses objectifs commerciaux et ceux d'intérêt public, la Fondation doit s'être dotée d'un cadre de gouvernance efficient qui satisfait aux attentes en matière de bonnes pratiques au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec les actionnaires et des communications avec le public.
Planification stratégique et gestion des risques	La Fondation a des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir ses mandats d'ordre législatif et commercial et celui d'intérêt public. Son orientation et ses objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement et des risques recensés, ainsi que de la nécessité de contrôler ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.
Gestion des placements	La Fondation s'est dotée de stratégies, de moyens et de méthodes qui lui permettent de prendre des décisions judicieuses en matière de placement.
Activités de la Fondation	La Fondation a mis en place des moyens et des méthodes qui favorisent des formes d'action sociale et de sensibilisation qui cadrent avec son mandat.

Période visée par l'examen spécial

Les travaux d'audit menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 1^{er} mai 2011. L'examen a porté sur les moyens et les méthodes qui avaient été mis en œuvre entre novembre 2010 et avril 2011. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes de la Fondation, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial.

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Sylvain Ricard

Directeur principal : Nicholas Swales

Premier directeur : Patrick Polan

Directrice : Michelle Robert

Sana Garda

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

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance de la Fondation	
<p>32. Le Conseil d'administration de la Fondation canadienne des relations raciales devrait actualiser son profil des compétences afin qu'il comprenne toutes les compétences requises, notamment une expertise en matière de surveillance des finances et des placements. (30-31)</p>	<p>Recommandation acceptée. La Fondation a déjà entamé le processus d'actualisation du profil de compétences afin qu'il comprenne toutes les compétences requises, y compris une expertise en matière de surveillance des finances et des placements. Le Comité des nominations évalue régulièrement les compétences des membres du Conseil par rapport aux compétences requises et communique les résultats au Conseil d'administration. La Fondation consignera ces discussions dans un profil actualisé.</p>
Gestion des placements	
<p>43. La Fondation canadienne des relations raciales devrait créer un processus permettant d'obtenir de l'information sur le respect des mesures de performance de son portefeuille adoptées en 2009, évaluer les résultats obtenus et donner suite aux conclusions formulées en temps opportun. (42)</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Comité des placements de la Fondation et le Conseil d'administration ont déjà entamé un processus pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les mesures de performance du portefeuille. Nous prévoyons donner suite à cette recommandation d'ici à décembre 2011.</p>
Planification stratégique et gestion des risques	
<p>56. Pour assurer la mise en œuvre complète de son processus de gestion des risques, la Fondation canadienne des relations raciales devrait périodiquement examiner ses plans d'action visant à atténuer les risques et en rendre compte au Conseil d'administration. (54-55)</p>	<p>Recommandation acceptée. La haute direction suivra de façon plus rigoureuse ses procédures d'examen des plans d'action visant à atténuer les risques, et ce, sur une base trimestrielle, et elle rendra compte des progrès au Conseil d'administration.</p>

