



BUREAU DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION

Audit de la gouvernance



Le Comité de vérification d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a recommandé que le sous-ministre approuve le présent rapport d'audit le 24 octobre 2019.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, (2019).

Version électronique disponible à l'adresse <http://www.agr.gc.ca/fra/a-propos-de-nous/bureaux-et-emplacements/bureau-de-la-verification-et-de-levaluation/?id=1231423632566>

N° de catalogue A29-1/21-2019F-PDF

ISBN 978-0-660-33636-7

N° d'AAC 13004F

Issued also in English under the title Audit of Governance.

Pour de plus amples renseignements, rendez-vous au www.agr.gc.ca ou composez sans frais le 1-855-773-0241.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	1
1.0 INTRODUCTION	2
1.1 Contexte du risque et objectif	2
1.2 Aperçu des priorités et de la gouvernance du ministère.....	3
2.0 OBSERVATIONS DÉTAILLÉES, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION	5
2.1 Structure de gouvernance.....	6
2.2 Harmonisation avec les priorités ministérielles	9
2.3 Mécanismes et surveillance en appui à la prise de décisions ...	11
3.0 CONCLUSION	12
ANNEXE A : À PROPOS DE L'AUDIT	15

SOMMAIRE

Dans le « Plan de vérification et d'évaluation intégré de 2019-2020 », la gouvernance a été désignée comme un secteur à risque modéré en raison du risque que posent des pratiques de gouvernance inégales et vagues pouvant nuire à la capacité du Ministère de concrétiser ses priorités de façon efficace. L'objectif de l'audit était d'évaluer l'efficacité de la structure de gouvernance d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) en place pour appuyer la réalisation des priorités ministérielles. L'audit mettait l'accent sur la structure de gouvernance principale du Ministère qui a été conçue pour établir le cadre décisionnel et soutenir le sous-ministre dans l'atteinte des résultats stratégiques du Ministère.

L'audit visait à déterminer si des processus et des outils efficaces avaient été mis en place pour permettre aux principaux comités de gouvernance d'aider le sous-ministre à s'acquitter des responsabilités de surveillance. Dans le cadre de l'audit, on a également examiné les comités de gouvernance du Ministère et l'ensemble de la structure de gouvernance afin de déterminer si les pouvoirs et responsabilités définis étaient appropriés. Pour finir, l'audit visait à déterminer si la structure des principaux comités de gouvernance était examinée et mise à jour régulièrement pour tenir compte de l'évolution des priorités, des risques et des exigences en matière de conformité.

Le Bureau du contrôleur général du Canada et « l'Institute of Internal Auditors » (institut des auditeurs internes) » définissent la gouvernance comme : l'agencement de processus et de structures mis en place par une organisation afin d'éclairer, de diriger, de gérer et de surveiller ses activités en vue de réaliser ses objectifs. Au gouvernement fédéral, les administrateurs généraux sont tenus de prendre des décisions pour atteindre leurs objectifs ministériels et établir des structures et des mécanismes à l'appui du processus décisionnel.

De façon générale, l'audit a permis de constater qu'AAC avait mis sur pied une structure de gouvernance comprenant des comités dont font partie les hauts fonctionnaires de toutes les directions générales. Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les mandats des comités principaux sont mis à jour chaque année, et les comptes rendus des décisions sont consignés et rendus accessibles en temps opportun.

L'audit a révélé que la structure de gouvernance du Ministère pouvait être améliorée afin de mieux appuyer la réalisation des priorités ministérielles.

Voici des mesures qui permettraient d'améliorer l'efficacité de la structure de gouvernance :

- Veiller à ce que la structure de gouvernance du Ministère corresponde aux rôles, aux responsabilités et aux pouvoirs prévus en matière d'orientation et de prise de décisions et tenir davantage compte des priorités ministérielles dans le programme d'activités à long terme des comités de la haute direction; et
- Fixer des attentes plus claires relativement à la documentation et au suivi des décisions en matière de gouvernance ainsi qu'à la surveillance de l'efficacité de la structure de gouvernance globale.

1.0 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE DU RISQUE ET OBJECTIF

1.1.1 La gouvernance est un terme général qui englobe de nombreuses responsabilités de gestion de base, notamment l'établissement des priorités stratégiques, la gestion des risques, la gestion de la conformité, la surveillance du rendement, les valeurs et l'éthique, la planification des investissements, la gestion stratégique des ressources humaines et la gestion des technologies de l'information.

1.1.2 L'un des rôles clés de l'audit interne au gouvernement fédéral est de fournir aux administrateurs généraux une assurance quant à la conception et au fonctionnement des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle dans leur organisation. Dans le « Plan de vérification et d'évaluation intégré de 2019-2020 », la gouvernance a donc été désignée comme un secteur à risque modéré en raison du risque que posent des pratiques de gouvernance inégales et vagues pouvant nuire à la capacité du Ministère de concrétiser ses priorités de façon efficace.

1.1.3 L'objectif de l'audit était d'évaluer l'efficacité de la structure de gouvernance d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) en place pour appuyer la réalisation des priorités ministérielles. L'audit mettait l'accent sur la structure de gouvernance principale du Ministère qui a été conçue pour établir le cadre décisionnel et soutenir le sous-ministre dans l'atteinte des résultats stratégiques du Ministère.

1.1.4 L'audit visait à déterminer si des processus et des outils efficaces avaient été mis en place pour permettre aux principaux comités de gouvernance d'aider le Ministère à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance. Dans le cadre de l'audit, on a également examiné les comités de gouvernance du Ministère et l'ensemble de la structure de gouvernance afin de déterminer si les pouvoirs et responsabilités définis étaient appropriés. Pour finir, l'audit visait à déterminer si la structure des principaux comités de gouvernance était examinée et mise à jour régulièrement pour tenir compte de l'évolution des priorités, des risques et des exigences en matière de conformité.

1.1.5 L'audit a principalement porté sur la structure de gouvernance de base d'AAC, constituée de quatre comités de direction ministérielle présidés par le sous-ministre et de deux comités de directeurs généraux. On a aussi examiné le lien entre la structure de gouvernance de base et d'autres comités supérieurs. L'audit était axé sur les pratiques de gouvernance en place jusqu'au 30 juin 2019.

1.1.6 Diverses méthodes ont été utilisées pour recueillir les éléments probants de l'audit. L'équipe responsable de l'audit a consulté la haute direction du Ministère à de nombreuses reprises et a interrogé tous les chefs de direction générale, 19 directeurs généraux ainsi que des représentants du Secrétariat du Ministère et des directions générales. L'audit comprenait une observation directe des réunions des comités et une analyse des documents des comités.

1.1.7 L'annexe A, intitulée « [À propos de l'audit](#) », donne des précisions sur l'objectif, la portée, les critères et l'approche de l'audit.

1.2 APERÇU DES PRIORITÉS ET DE LA GOUVERNANCE DU MINISTÈRE

1.2.1 La mission d'AAC consiste à « orienter la croissance et le développement d'un secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire compétitif, innovateur et durable ». Les priorités ministérielles aident AAC à obtenir des résultats probants à l'appui du secteur agricole et agroalimentaire du Canada. Les priorités ministérielles pour 2019-2020 sont présentées à la figure 1.

FIGURE 1. PRIORITÉS MINISTÉRIELLES D'AAC POUR 2019-2020

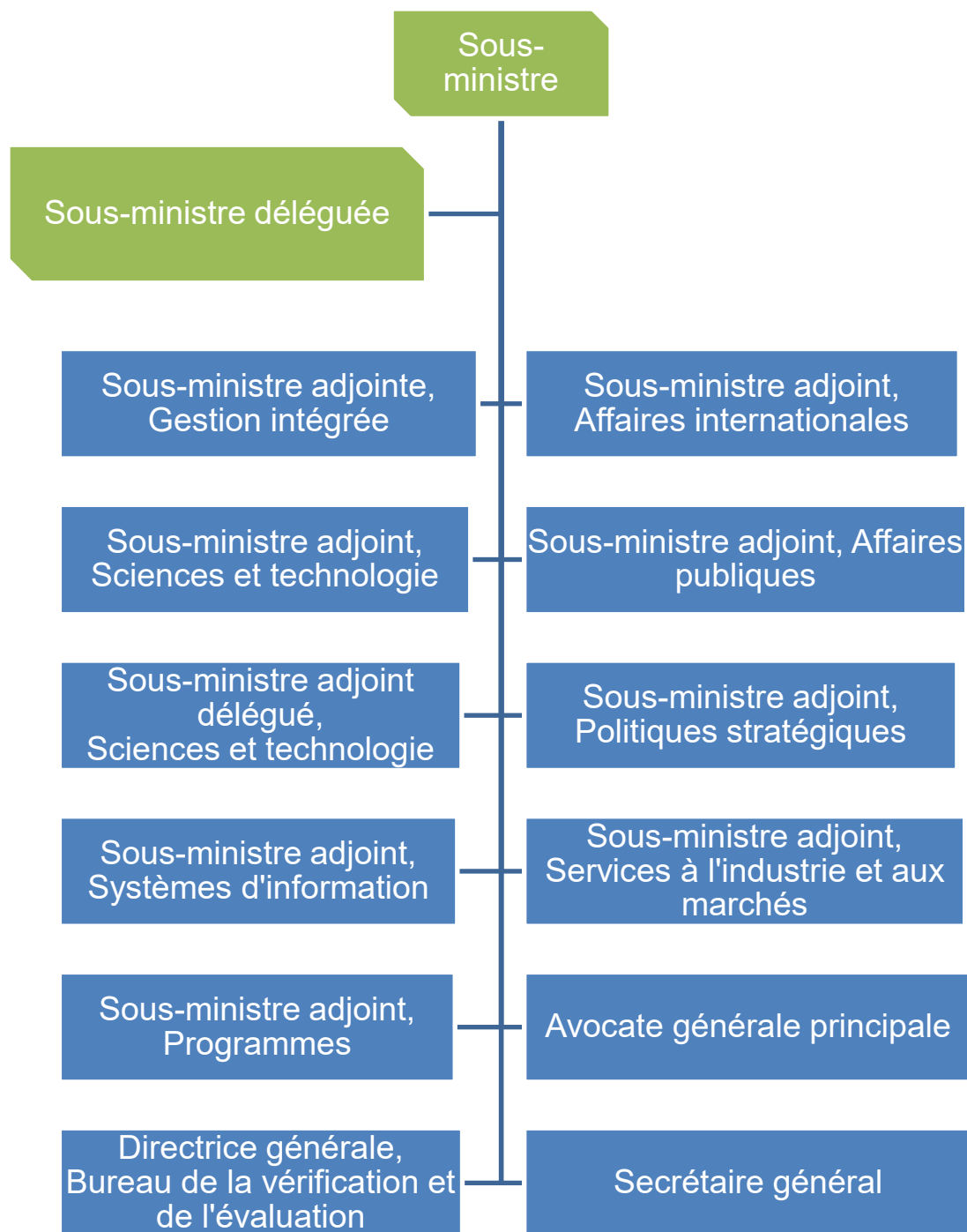
Priorités ministérielles pour 2019-2020	Renforcer la position concurrentielle du secteur en mettant l'accent sur la production et la transformation à valeur ajoutée
	Aider le secteur à accroître ses exportations en menant des initiatives de diversification du commerce et d'accès aux marchés
	Améliorer les sciences agricoles de façon à moderniser la recherche dans le secteur, à générer des connaissances et à stimuler l'innovation pour relever les défis émergents
	Faire avancer les travaux visant à améliorer les outils et les approches ainsi que la compréhension de la gestion des risques dans le secteur
	Améliorer la prestation de programmes et de services, notamment dans le cadre du Partenariat canadien pour l'agriculture
	Lancement de la Politique alimentaire pour le Canada
	Encourager une plus grande participation des groupes sous-représentés dans le secteur agricole canadien
	Promouvoir un milieu de travail inclusif, diversifié, respectueux, sain et exempt de harcèlement
	Contribuer activement à la stabilisation de la paye pour appuyer les employés et veiller à ce qu'ils soient payés correctement et à temps

SOURCE : PRIORITÉS MINISTÉRIELLES D'AAC POUR 2019-2020 (SITE INTRANET D'AAC)

1.2.2 Les priorités des directions générales fournissent un tableau plus exhaustif des activités qui contribuent à la réalisation des priorités ministérielles et qui appuient la prise de décisions axée sur les résultats pour la haute direction. Elles peuvent également comprendre des activités essentielles permettant à la direction générale de réaliser des priorités stratégiques du Ministère ou de soutenir les initiatives générales du gouvernement du Canada liées aux services intégrés ou à l'intendance.

1.2.3 Le sous-ministre encadre les activités ministérielles au moyen de deux mécanismes principaux : la structure organisationnelle et la structure de gouvernance. Les domaines de responsabilité des cadres supérieurs sont présentés dans la structure organisationnelle du Ministère, où les sous-ministres adjoints dirigent les directions générales principales et relèvent du sous-ministre. Les directeurs généraux relèvent des chefs de ces directions générales. La figure 2 illustre la structure organisationnelle d'AAC.

FIGURE 2. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE D'AAC



SOURCE : HIÉRARCHIE DE LA HAUTE DIRECTION D'AAC DE 2019-2020 (SITE INTRANET D'AAC)

1.2.4 Le Bureau du contrôleur général du Canada et « l'Institute of Internal Auditors » (institut des auditeurs internes) définissent la gouvernance comme : l'agencement de processus et de structures mis en place par une organisation afin d'éclairer, de diriger, de gérer et de surveiller ses activités en vue de réaliser ses objectifs. Il est important de

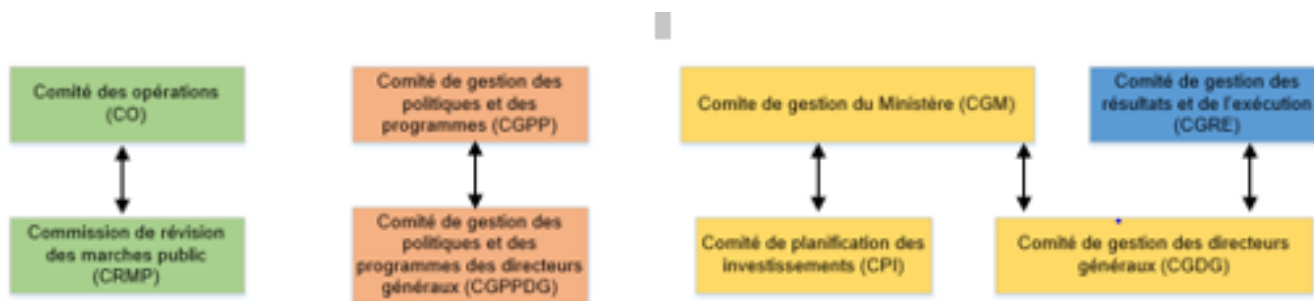
souligner qu'il n'existe aucun modèle de structure de gouvernance qui peut répondre aux besoins de toutes les organisations; les activités de gouvernance devraient être conçues de manière à soutenir la réalisation du mandat et des priorités d'une organisation.

1.2.5 Au gouvernement fédéral, les administrateurs généraux sont tenus de prendre des décisions qui leur permettent d'atteindre leurs objectifs ministériels respectifs. En tant que dirigeants, ils établissent des structures et des mécanismes pour appuyer leur processus décisionnel. Il n'y a pas de modèle prescrit à suivre et chaque administrateur général est encouragé à établir une structure qui appuie ses besoins et son style de leadership. L'administrateur général pourrait décider de renoncer à mettre en place une structure de gouvernance et de prendre ses décisions sans passer par une telle structure. Cependant, la norme est de mettre en place une structure de gouvernance par laquelle on traite les questions et les problèmes.

1.2.6 Le sous-ministre d'AAC dispose d'une structure de gouvernance ministérielle qui permet de définir un cadre décisionnel et d'appuyer l'atteinte des résultats stratégiques du Ministère. Elle a aussi pour but de favoriser l'intégration des politiques et des programmes.

1.2.7 L'audit portait principalement sur la structure de gouvernance de base, présentée à la figure 3. Le Secrétariat du Ministère appuie les comités présidés par le Sous-ministre et les directeurs généraux, notamment en coordonnant les documents des réunions et veillant à la mise à jour annuelle du mandat des principaux comités de gouvernance.

FIGURE 3. STRUCTURE DE GOUVERNANCE DE BASE D'AAC POUR 2018-2019



SOURCE : STRUCTURE DE GOUVERNANCE D'AAC POUR 2018-2019 (SITE INTRANET D'AAC)

2.0 OBSERVATIONS DÉTAILLÉES, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

Les sections suivantes exposent les principales observations découlant de l'audit. Des recommandations aux fins d'amélioration sont formulées à la suite des observations détaillées. Pour chaque recommandation, la direction a fourni une réponse comprenant :

- Un plan d'action pour répondre à chaque recommandation;

- Un responsable de la mise en œuvre du plan d'action;
- Une date d'achèvement prévue de la mise en place du plan d'action.

2.1 STRUCTURE DE GOUVERNANCE

2.1.1 Critère d'audit : L'audit avait pour but de confirmer si les comités et la structure de gouvernance du Ministère avaient été établis et si les pouvoirs et responsabilités définis étaient appropriés. Plus précisément, les pouvoirs et responsabilités devraient être documentés, accessibles, conformes aux objectifs stratégiques et aux objectifs de conformité du Ministère, et être exercés tels que définis. Pour être efficaces, les liens hiérarchiques et les responsabilités au sein de la structure des comités de gouvernance doivent être clairement définis.

2.1.2 Résultats de l'audit : L'audit a permis de constater que le sous-ministre a établi une structure de gouvernance dont les pouvoirs et les responsabilités sont définis dans le mandat officiel de chaque comité, conformément aux bonnes pratiques de gouvernance. Le personnel d'AAC peut accéder en ligne, en temps opportun, aux mandats et aux comptes rendus des décisions des principaux comités de gouvernance. La figure 4 présente un résumé des principaux comités, de leur mandat, de leur composition et de la fréquence de leurs réunions.

FIGURE 4. STRUCTURE DE GOUVERNANCE D’AAC POUR 2018-2019

	Comité et mandat	Composition	Fréquence des réunions
Comités à l'échelon du Sous-ministre	Comité des opérations : Tribune permettant de discuter des principales activités ministérielles à court terme.	Présidé par le sous-ministre, participation des chefs des directions générales	Hebdomadaire
	Comité de gestion des résultats et de l'exécution (CGRE) : Tribune permettant de discuter de questions liées à la mesure du rendement – plans d'évaluation, rapports et plans d'action – et de prendre des décisions à cet égard.	Présidé par le sous-ministre, participation des chefs des directions générales	De 4 à 6 fois par année
	Comité de gestion des politiques et des programmes (CGPP) : Point de coordination pour discuter de questions relatives à des politiques ou des programmes particuliers ou pour prendre des décisions à cet égard.	Présidé par le sous-ministre, participation des chefs des directions générales	Toutes les deux semaines
	Comité de gestion du Ministère (CGM) : Tribune permettant de discuter de questions touchant la gestion ou les activités du Ministère, comme les ressources humaines, les finances, les immobilisations et la technologie de l'information, et de prendre des décisions à cet égard.	Présidé par le sous-ministre, participation des chefs des directions générales	Toutes les deux semaines
Comités à l'échelon des directeurs généraux	Comité de gestion des politiques et des programmes des directeurs généraux (CGPPDG) : Discuter et élaborer des idées, des options et des conseils relatifs à la conception et à la mise en œuvre des politiques et des programmes exécutés par le Ministère.	Coprésidé par deux directeurs généraux, participation des directeurs généraux de chaque direction générale	Toutes les deux semaines
	Comité de gestion des directeurs généraux (CGDG) : Discuter et élaborer des idées, des options et des conseils relatifs à des questions touchant la gestion ou les activités du Ministère.	Coprésidé par deux directeurs généraux, participation de représentants des directeurs généraux de toutes les directions générales	Toutes les deux semaines
Autres principaux comités de gouvernance	Commission de révision des marchés publics d'AAC (CRMP) : Tribune de la haute direction du Ministère pour la gestion des achats de grande valeur ou présentant un risque élevé.	Présidé par le directeur général, Gestion des biens et planification des immobilisations, Direction générale de la gestion intégrée, participation de représentants de toutes les directions générales	Toutes les deux semaines

	<p>Comité de planification des investissements (CPI) : Veiller à ce que les investissements d'AAC représentent une bonne optimisation des ressources et soient en phase avec les priorités stratégiques.</p>	<p>Coprésidé par les sous-ministres adjoints de la Direction générale de la gestion intégrée et de la Direction générale des systèmes d'information, participation de représentants des directeurs généraux de toutes les directions générales</p>	<p>Mensuel</p>
--	---	--	----------------

2.1.3 Grâce à un examen des différents mandats des comités à l'échelon du sous-ministre, l'audit a permis de conclure que tous ces comités étaient investis du pouvoir d'approbation. Cependant, aucun de ces mandats ne décrit comment les décisions devraient être prises (p. ex. par vote majoritaire, par consensus ou par décision du président).

2.1.4 L'une des principales responsabilités des comités à l'échelon des directeurs généraux consistait à fournir des conseils sur les documents qui allaient être acheminés au niveau supérieur. Les présentateurs devaient tenir compte de ces conseils avant de soumettre leur point à l'attention des comités de niveau supérieur. L'audit a révélé un manque de clarté quant au caractère obligatoire ou non de cette étape et indique qu'elle a parfois été sautée. En 2018, environ le tiers des points à l'ordre du jour présentés au Comité de gestion du Ministère et au Comité de gestion des politiques et des programmes n'ont pas d'abord été présentés à un comité à l'échelon des directeurs généraux. Lorsque des points étaient d'abord inscrits à l'ordre du jour d'une réunion d'un comité à cet échelon pour que des conseils soient donnés, les comités à l'échelon du sous-ministre ne recevaient pas toujours un aperçu des conseils qui avaient été fournis et de la façon dont ils avaient été pris en compte. Les comités à l'échelon des directeurs généraux n'ont pas toujours l'occasion de formuler leurs commentaires avant la présentation d'un point à la haute direction; il se peut donc que le Ministère ne tire pas pleinement profit de leurs points de vue et conseils.

2.1.5 L'audit visait aussi à examiner la composition de la structure officielle de gouvernance de base; il a révélé qu'un flou entourait la raison pour laquelle certains comités à l'échelon des directeurs généraux ne faisaient pas partie de la structure de base ou n'y étaient pas clairement liés. Contrairement aux principaux comités de gouvernance comptant des représentants de toutes les directions générales d'AAC, certains comités à thème unique ne comprenaient qu'un sous-ensemble de directeurs généraux. Deux sujets de préoccupation ont été relevés :

2.1.6 D'abord, l'audit a révélé que la composition de la structure officielle de gouvernance de base ne tenait pas compte de tous les comités supérieurs en place au Ministère. Il existe plusieurs autres comités de cadres supérieurs, certains ayant des rôles stratégiques. Le lien entre ces comités et la structure de gouvernance de base n'était pas clair. Parmi ces comités, on compte les suivants :

- Comité des directeurs généraux sur l'innovation (CDGI);
- Comité de planification à moyen terme des directeurs généraux (CPMTDG);

- Comité des directeurs généraux pour la mise en œuvre du Partenariat canadien pour l'agriculture (CDG PCA)

2.1.7 Certains de ces comités étaient axés sur les priorités ministérielles et prenaient des décisions pouvant avoir des répercussions sur toutes les directions générales. On ne sait pas pourquoi on n'a pas traité ces questions par l'entremise de la structure de gouvernance de base au lieu de créer de nouveaux comités. Bien que la création de comités extérieurs à la structure officielle puisse être justifiée, les rôles et les pouvoirs de ceux-ci devraient être consignés, et leurs liens avec la structure de gouvernance de base du Ministère devraient être clairs.

2.1.8 Les comités supérieurs ne faisant pas partie de la structure de gouvernance de base traitaient de questions touchant plusieurs directions générales, mais peu de renseignements étaient transmis aux fonctionnaires du Ministère. Par exemple, contrairement aux comités principaux, aucune liste centralisée de ces comités n'avait été élaborée et il n'y avait aucun moyen d'accéder facilement à de l'information sur leur mandat, leur composition ou leur lien avec la gouvernance de base du Ministère. Certains de ces comités n'avaient consigné ni leur mandat ni leurs comptes rendus, ce qui fait en sorte qu'il est difficile de comprendre les rôles et responsabilités de chacun d'entre eux. Il a été déterminé que le manque d'information sur ces comités à l'échelon des directeurs généraux constituait un problème pour les nouveaux cadres supérieurs recevant une orientation seulement sur la structure de gouvernance de base d'AAC; un tel manque d'information pourrait limiter la participation de tous les principaux intervenants véritablement concernés.

2.1.9 Le deuxième aspect concernant la composition de la structure de gouvernance est l'intégration de deux comités ayant principalement des rôles de surveillance des processus, plus particulièrement la Commission de révision des marchés publics et le Comité de planification des investissements. Même si les autres principaux comités de gouvernance présentés à la Figure 3 avaient un rôle décisionnel ou bien servaient de tribune de discussion générale, ces deux comités de surveillance n'avaient pas besoin de consulter l'ensemble de la haute direction ou d'obtenir des conseils pour réaliser leurs activités courantes, qui portaient surtout sur les opérations et la surveillance des projets. Alors que le Ministère évalue sa structure de gouvernance, il faudrait examiner le mandat de ces deux comités afin de déterminer dans quelle mesure le sous-ministre serait mieux appuyé si ces comités assumaient des rôles plus stratégiques.

2.2 HARMONISATION AVEC LES PRIORITÉS MINISTÉRIELLES

2.2.1 Critère d'audit : On s'attendait à ce que des processus et des outils à l'intention des comités de gouvernance soient établis et qu'ils fonctionnent comme prévu afin d'aider le Ministère à réaliser son mandat et ses priorités. Des mécanismes devraient être en place pour surveiller les exigences ministérielles en matière de conformité dans le cadre de son mandat.

2.2.2 Résultats de l'audit : Le Ministère a mis en place un programme d'activités à long terme administré par le Secrétariat du Ministère afin de déterminer le calendrier provisoire des points à l'ordre du jour de chacun des principaux comités de gouvernance. Au moment de l'audit, le programme d'activités à long terme était constitué en grande partie

des points à l'ordre du jour mis de l'avant par les directions générales. Cependant, aucun mécanisme n'était en place pour veiller à ce que les points soumis aux comités de gouvernance soient précisément liés aux priorités ou aux risques ministériels, ou aux responsabilités d'AAC en matière d'intendance et de conformité. Cette harmonisation pourrait aider davantage le sous-ministre à gérer la réalisation des priorités ministérielles.

2.2.3 L'audit a permis de conclure qu'au cours des six premiers mois de 2019, le Comité de gestion du Ministère ainsi que le Comité de gestion des politiques et des programmes s'étaient réunis moins souvent que leur mandat le prévoyait. Certaines réunions ont été annulées en raison d'un nombre insuffisant de points à l'ordre du jour soumis par les directions générales à la suite d'appels de propositions.

2.2.4 La communication d'attentes claires par l'intermédiaire de politiques ministérielles constitue une responsabilité fondamentale de la direction. Au moment de l'audit, ni le programme d'activités à long terme, ni les comptes rendus des décisions, n'indiquaient que les comités veillaient à ce que la haute direction procède à un examen régulier des politiques internes d'AAC. Lors de l'audit, on a examiné les politiques et les lignes directrices du Ministère sur le site intranet d'AAC et constaté qu'environ deux tiers des politiques internes du Ministère ne portaient aucune mention stipulant qu'elles avaient été examinées ou mises à jour au cours des cinq dernières années¹. En l'absence d'examen réguliers, il risque d'être impossible de présenter clairement dans les politiques ministérielles des attentes précises et à jour en matière de conformité à l'intention des employés. L'audit a permis de constater qu'au moment de leur élaboration, les politiques ministérielles ayant des répercussions sur toutes les directions générales ou sur plusieurs d'entre elles ne passaient pas toujours par les comités de gouvernance principaux pour faire l'objet d'une consultation générale. Cette situation risque de limiter la participation et la contribution de la direction qui pourrait être responsable de certains aspects de la mise en œuvre des politiques.

2.2.5 L'audit a permis de déterminer qu'une importante quantité des points présentés aux principaux comités de gouvernance était présentée « à titre d'information ». L'audit a révélé que la raison pour laquelle un point était présenté n'était pas toujours claire et qu'on ne savait pas toujours quel type d'intervention était attendu de la part des membres du comité. Les termes « à des fins d'information/de discussion/de décision/de recommandation » étaient utilisés de façon incohérente dans les ordres du jour des réunions des comités, et des contradictions entre le contenu des documents destinés aux réunions et l'objectif énoncé dans les ordres du jour ont été observées.

2.2.6 L'élimination de certains comités principaux, la création de nouveaux comités et le nombre important de points informatifs à l'ordre du jour indiquent qu'il pourrait être avantageux pour le sous-ministre de se doter d'un programme d'activités à long terme amélioré qui cadre davantage avec les priorités ministérielles. Ceci assurera à ce que les comités dirigent de façon proactive l'ensemble des points à l'ordre du jour et de classer

¹ Puisque de nombreux documents principaux et politiques du Conseil du Trésor (CT) comme les présentations au CT sont en vigueur pendant une période de cinq ans, il a été décidé, dans le cadre de l'audit, qu'il s'agissait d'une période raisonnable pendant laquelle des examens et des mises à jour devraient avoir lieu.

par ordre de priorité les points stratégiques qui doivent être portés à l'attention des comités de gouvernance pour que ceux-ci puissent fournir des conseils et une orientation.

2.3 MÉCANISMES ET SURVEILLANCE EN APPUI À LA PRISE DE DÉCISIONS

2.3.1 Critère d'audit : Des outils devraient être en place pour garantir que les décisions des comités de gouvernance et les mesures de suivi sont suivies et exécutées. Il était attendu que la structure globale et les comités de gouvernance fassent régulièrement l'objet d'un examen et d'une mise à jour pour tenir compte de l'évolution des priorités, des risques ou des exigences de conformité.

2.3.2 Résultats de l'audit : L'audit a permis de constater que les comptes rendus des principaux comités de gouvernance étaient rendus accessibles en temps opportun sur le site de « l'Espace de travail du savoir du Ministère » (SharePoint). L'audit a révélé qu'il serait possible d'améliorer les outils qui appuient la prise de décisions et le suivi des mesures.

2.3.3 Les cadres supérieurs ont remarqué que des obstacles procéduraux nuisaient à la présentation des points urgents par l'entremise de la structure de gouvernance de base, comme la nécessité de fournir des dossiers de présentation et le temps alloué pour fournir les documents avant les réunions de comités. Des consultations menées auprès des cadres supérieurs ont révélé que les dossiers prioritaires urgents du Ministère étaient gérés selon une approche souple, à l'extérieur de la structure de gouvernance de base. La haute direction a fait remarquer que cette approche lui permettait de traiter efficacement les questions urgentes. Malgré les avantages de cette approche souple, il pourrait y avoir des façons de réduire les exigences liées aux processus afin de permettre des consultations plus vastes auprès de la haute direction sur des questions importantes et urgentes dans le cadre des principaux comités de gouvernance, lorsque les cadres supérieurs le jugent approprié et important pour éclairer et soutenir le sous-ministre dans son processus décisionnel.

2.3.4 L'audit a révélé que même si les comités à l'échelon du sous-ministre avaient un pouvoir décisionnel, les comptes rendus de décisions ne faisaient pas toujours clairement état des décisions qui avaient été prises (utilisation des expressions « Approuvé », « Non approuvé » ou « Approuvé sous réserve de conditions »). Divers points de vue pouvant être exprimés au cours des réunions de comités, l'absence de mention relativement aux décisions d'approbation peut créer une certaine confusion à savoir si une initiative précise avait reçu l'approbation d'aller de l'avant.

2.3.5 L'audit a permis de conclure que les « prochaines étapes » étaient énoncées dans les comptes rendus, mais qu'il n'existait pas de « mécanisme de suivi » centralisé permettant de compiler toutes les demandes des comités et mesures de suivi de manière à confirmer qu'un suivi a bien été fait.

2.3.6 L'audit a révélé que le mandat des principaux comités de gouvernance était géré par le Secrétariat du Ministère et mis à jour chaque année. Il est stipulé dans les mandats que ceux-ci doivent être mis à jour en fonction des résultats de l'examen annuel de la gouvernance. Les attentes quant au responsable de l'examen, à la portée de celui-ci, et au processus d'approbation n'ont pas été consignées.

2.3.7 La dernière évaluation majeure de l'ensemble de la structure de gouvernance a été effectuée par la Direction générale de la gestion intégrée en 2016. L'équipe de l'audit a examiné les recommandations de l'examen de la gouvernance de 2016 et a constaté qu'elles avaient toutes été mises en œuvre, à l'exception d'une d'entre elles. La recommandation, selon laquelle il faudrait améliorer les séances de planification trimestrielles pour les comités à l'échelon des directeurs généraux, n'a pas été entièrement mise en œuvre. L'audit a permis de conclure que certaines séances ont eu lieu, mais non de façon régulière. On n'a pas pu clairement établir qui était responsable de s'assurer de la mise en œuvre des recommandations découlant des examens.

2.3.8 Pour s'assurer que les examens de gouvernance déterminent des améliorations à mettre en place compte tenu de l'évolution de l'environnement, le sous-ministre profiterait de l'établissement d'attentes plus claires à l'égard de ces examens, notamment en reconsidérant la fréquence exigée.

3.0 CONCLUSION

L'audit a permis de constater que, dans l'ensemble, le Ministère avait établi une structure de gouvernance composée de comités auxquels participent des cadres supérieurs de toutes les directions générales d'AAC. Conformément aux bonnes pratiques de gouvernance, les mandats de ces comités étaient mis à jour chaque année, et les comptes rendus des décisions étaient consignés et accessibles en temps opportun.

L'audit a révélé que la structure de gouvernance du Ministère pouvait être améliorée afin de mieux soutenir le sous-ministre dans la gestion de la réalisation des priorités ministérielles. Par les mesures suivantes :

- Veiller à ce que la structure de gouvernance du Ministère corresponde aux rôles, aux responsabilités et aux pouvoirs prévus en matière d'orientation et de prise de décisions et tenir davantage compte des priorités ministérielles dans le programme d'activités à long terme des comités de gouvernance de la haute direction.
- Fixer des attentes plus claires relativement à la documentation et au suivi des décisions en matière de gouvernance ainsi qu'à la surveillance de l'efficacité de la structure de gouvernance globale.

Les recommandations et les réponses de la direction et plans d'action issus de l'audit sont énoncés ci-dessous :

Recommandation 1. Structure de gouvernance

Veiller à ce que la structure de gouvernance du Ministère corresponde aux rôles, aux responsabilités et aux pouvoirs prévus en matière d'orientation et de prise de décisions et tenir davantage compte des priorités ministérielles dans le programme d'activités à long terme des comités de gouvernance de la haute direction.

Réponse de la direction et plan d'action

Réponse de la direction et plan d'action :

Accepté.

La structure et la nature de la gouvernance de base d'AAC feront l'objet d'un examen afin d'assurer la clarté de l'objectif de chacun de ses éléments constitutifs.

Responsable :

Secrétariat du Ministère

Date d'achèvement prévue :

Janvier 2020

Recommandation 2. Mécanismes de gouvernance et surveillance

Fixer des attentes plus claires relativement à la documentation et au suivi des décisions en matière de gouvernance ainsi qu'à la surveillance de l'efficacité de la structure de gouvernance globale.

Réponse de la direction et plan d'action

Réponse de la direction et plan d'action

Accepté.

Les pratiques actuelles seront examinées pour veiller à ce que les documents en matière de gouvernance appuient la prise de décisions d'AAC et que les mesures de suivi soient exécutées de manière efficace.

Les exigences relatives aux examens de la gouvernance seront clarifiées, c'est-à-dire la nature, la fréquence et l'objet de ces examens.

Responsable :

Secrétariat du Ministère

Date d'achèvement prévue :
Janvier 2020

ANNEXE A : À PROPOS DE L'AUDIT

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

L'audit respecte le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de « l'Institute of Internal Auditors », comme l'attestent les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité de l'audit interne d'AAC. Des preuves appropriées et suffisantes ont été recueillies conformément aux « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » afin de fournir un degré raisonnable d'assurance à l'égard des résultats et des conclusions contenus dans le présent rapport. Ces derniers reposent sur les conditions présentes au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'aux secteurs inclus dans la portée de l'audit.

OBJECTIF DE L'AUDIT

Évaluer l'efficacité de la structure de gouvernance d'AAC en place pour appuyer la réalisation des priorités ministérielles.

PORTÉE DE L'AUDIT

Au cours de la phase de planification, l'équipe d'audit a interrogé des intervenants clés, assisté aux réunions des comités de gouvernance et analysé les documents des comités de la haute direction tels que les mandats, les comptes rendus de décisions, les ordres du jour des réunions et d'autres documents pertinents. À partir de l'information obtenue à la phase de planification, l'équipe d'audit a élaboré une évaluation des risques et déterminé les considérations relatives à la portée. Les secteurs jugés comme présentant les risques les plus élevés ont été utilisés pour confirmer l'objectif, la portée et les secteurs d'intérêt de l'audit.

L'audit a porté sur les pratiques de gestion en place jusqu'au 30 juin 2019. Les documents examinés portaient particulièrement sur la période s'étalant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

L'audit s'est concentré sur les comités principaux de la haute direction suivants qui ont pour mandat de régir AAC :

- Comité des opérations;
- Comité de gestion du Ministère;
- Comité de gestion des politiques et des programmes;
- Comité de gestion des résultats et de l'exécution;
- Comité de gestion des politiques et des programmes des DG;
- Comité de gestion des DG.

Dans le cadre de l'audit, on a examiné le lien entre la structure de gouvernance de base et d'autres comités de la haute direction. La Commission de révision des marchés publics d'AAC et le Comité de planification des investissements ont été évalués à un niveau global afin de déterminer comment ils s'intégraient dans la structure globale de gouvernance du Ministère. Selon un examen de la documentation des comités, des

observations des réunions et des entrevues avec la haute direction, on a pu établir que ces comités assumaient des rôles de surveillance des processus, mais qu'ils n'étaient pas des comités de gouvernance supérieurs principaux, contrairement aux comités à l'échelon du sous-ministre ou des directeurs généraux qui ont été énoncés précédemment. Par ailleurs, la division des Services internes de vérification a établi que la planification des investissements du « Plan de vérification et d'évaluation intégré 2019-2020 à 2023-2024 » ferait l'objet d'un audit en 2021-2022.

L'équipe d'audit n'a pas évalué ce qui suit :

- **Comité de vérification du Ministère** : L'efficacité du Comité de vérification du Ministère sera évaluée en 2019-2020 dans le cadre d'une évaluation externe obligatoire du rendement de l'audit interne.
- **Gouvernance des technologies de l'information** : La gouvernance des technologies de l'information fut évaluée dans le cadre de l'audit de 2011-2012. Étant donné la complexité du secteur, il est préférable de l'évaluer au moyen d'un audit distinct.

CRITÈRES D'AUDIT

Au cours de la réalisation de l'audit, on a pu examiner trois critères permettant d'évaluer l'efficacité de la gouvernance du point de vue des pouvoirs et des responsabilités, de la surveillance et du contrôle.

1. Pouvoirs et responsabilités

- Les comités supérieurs et la structure globale de gouvernance sont dotés des pouvoirs et responsabilités appropriés.

2. Surveillance

- Des processus et des outils efficaces sont en place pour permettre aux comités supérieurs d'aider le Ministère à s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance.

3. Contrôle

- La structure de gouvernance des comités supérieurs ainsi que les comités supérieurs sont examinés et mis à jour régulièrement pour tenir compte de l'évolution des priorités, des risques et des exigences en matière de conformité.

APPROCHE DE L'AUDIT

L'approche et la méthode d'audit étaient fondées sur les risques et conformes aux « Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne » et à la « Politique sur l'audit interne » du Conseil du Trésor. Les normes exigent que l'audit soit

planifié et exécuté de manière à pouvoir tirer des conclusions par rapport à l'objectif. L'audit a été effectué conformément à un programme d'audit qui définissait les tâches d'audit à accomplir afin d'évaluer chaque secteur d'intérêt.

Diverses méthodes ont été utilisées pour recueillir les éléments probants de l'audit. L'équipe responsable de l'audit a consulté la haute direction du Ministère à de nombreuses reprises et a interrogé tous les chefs de direction générale, 19 directeurs généraux ainsi que des représentants du Secrétariat ministériel et des directions générales. L'audit comprenait l'observation directe de réunions de comités et une analyse de documents, notamment le mandat et les comptes rendus des décisions.