

AUDIT DES  
**Conflits d'intérêts à l'ASPC**  
Agence de la santé publique du Canada

BUREAU DE L'AUDIT ET DE L'ÉVALUATION  
2024



## **Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC**

### **PROMOUVOIR ET PROTÉGER LA SANTÉ DES CANADIENS GRÂCE AU LEADERSHIP, AUX PARTENARIATS, À L'INNOVATION ET AUX INTERVENTIONS EN MATIÈRE DE SANTÉ PUBLIQUE.**

— Agence de la santé publique du Canada

Also available in English under the title:  
Audit of Conflict of Interest at PHAC

Pour obtenir plus d'information, veuillez communiquer avec :

Agence de la santé publique du Canada  
Indice de l'adresse 0900C2  
Ottawa (Ontario) K1A 0K9  
Tél. : 613-957-2991  
Sans frais : 1-866-225-0709  
Télééc. : 613-941-5366  
ATS : 1-800-465-7735  
Courriel : publications-publications@hc-sc.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représentée par le ministre de la Santé, 2024

Date de publication : juin 2024

La présente publication peut être reproduite sans autorisation pour usage personnel ou interne seulement, dans la mesure où la source est indiquée en entier.

Cat. : HP5-251/2024F-PDF  
ISBN : 978-0-660-73914-4  
Pub. : 240566

## Résumé

### Objectif de la mission

Cet audit vise à examiner si les processus étaient en place pour gérer des conflits d'intérêts apparents, potentiels ou réels de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) permettent d'atténuer efficacement les risques liés aux conflits d'intérêts.

### Portée de la mission

La portée de l'audit comprend notamment :

- de divers activités, à partir des initiatives d'amélioration du processus de conflit d'intérêts, lancées en janvier 2021, jusqu'à décembre 2023;
- l'accent mis sur la structure de gouvernance, les rôles, les responsabilités, les obligations, les politiques, les procédures et les mécanismes en vigueur;
- les processus d'évaluation des risques afin de cerner, d'évaluer et de prioriser les risques liés aux conflits d'intérêts au sein de l'Agence.

La période de la portée de cet audit est de janvier 2021 à décembre 2023. Toutefois, les efforts, les initiatives et les activités de sensibilisation continus, mis en œuvre par la Direction générale des services de gestion (DGSG) de Santé Canada après le 31 décembre 2023, ont également été pris en compte.

### Conclusions – Bonnes pratiques

L'Agence a établi certains des éléments nécessaires à un cadre de gestion efficace des conflits d'intérêts. En plus d'intégrer les conflits d'intérêts dans son *Code de valeurs et d'éthique (CVE)*, l'Agence a créé un Guide sur les conflits d'intérêts et des mesures suivant la cessation de l'emploi pour améliorer la sensibilisation organisationnelle sur ce sujet. Ce guide de l'Agence s'harmonise à la *Directive sur les conflits d'intérêts* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Il présente la majorité des attentes et des exigences relatives aux conflits d'intérêts, notamment des renseignements, des conseils et la manière d'informer le personnel. L'Agence a également mis en place plusieurs instruments de politique et documents d'orientation sur les principaux sujets liés aux conflits d'intérêts, comme la Politique sur l'intégrité scientifique de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada, ainsi que la Politique sur les affiliations avec les établissements d'enseignement, de recherche et de soins de santé. Elle a également créé un processus et un formulaire pour demander une approbation pour ce type d'affiliation.

Les pouvoirs et les responsabilités en matière de conflits d'intérêts et de conflits de responsabilités sont délégués au directeur exécutif de la Division des relations de travail. La Direction générale des services de gestion (DGSG) appuie la mise en œuvre de l'obligation de déclarer les conflits d'intérêts comme condition d'emploi du personnel, comme il est stipulé dans le CVE et le Guide sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat. La DGSG traite les déclarations de conflits d'intérêts, améliore la sensibilisation et formule des conseils pour le personnel. L'équipe de l'audit a observé les initiatives en cours visant la sensibilisation au sujet des obligations relatives aux conflits d'intérêts dans le cadre de mises à jour dans les *Nouvelles diffusées* de l'Agence, de mises à jour sur

Un conflit d'intérêts se définit comme étant une situation dans laquelle un fonctionnaire a des intérêts privés qui pourraient influencer de façon négative l'exercice de ses fonctions et responsabilités officielles ou dans laquelle un fonctionnaire utilise ses fonctions officielles à des fins de gain personnel.

## Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC

la page maSOURCE sur les conflits d'intérêts et de la campagne de formation sur les conflits d'intérêts, entre octobre 2021 et décembre 2023. La DGSG prévoit instaurer un formulaire de déclaration HTML, un dépôt automatisé ainsi qu'une formation autonome.

Les activités de surveillance relatives aux conflits d'intérêts comprennent notamment des mises à jour trimestrielles sur les déclarations de conflits d'intérêts ainsi que sur tout dossier sensible qui exige l'attention des dirigeants des directions générales et de la présidence. Ces mises à jour sont incluses dans un dossier exhaustif de rapports sur les relations de travail. Tout au long de la campagne sur les conflits d'intérêts, le Bureau des conflits d'intérêts (BCI) a rendu visite aux différents Comités exécutifs de la Direction générale (CEDG) pour lancer la campagne. Au cours de cette période, des mises à jour trimestrielles ont été présentées au Comité exécutif afin de présenter les progrès réalisés ainsi que les statistiques pertinentes.

Des efforts de sensibilisation ont été observés dans les publications informatives du système de *Nouvelles diffusées* de l'Agence. Des mises à jour de la page intranet maSOURCE du BCI ont également été remarquées. Le BCI et le Bureau de la conseillère scientifique en chef (BCSC) ont créé des outils et des processus pour informer le personnel de ses responsabilités à l'égard des déclarations de conflits d'intérêts réels, apparents ou potentiels lors du processus d'intégration, ainsi que lors de l'affiliation avec des organisations externes.

### Possibilités d'amélioration

Les possibilités suivantes d'amélioration et d'officialisation des processus ont été relevées pendant l'audit :

- **Gouvernance.** Il est possible d'améliorer la cohérence des politiques et des procédures propres à l'Agence au sujet des conflits d'intérêts afin d'assurer leur harmonisation avec la *Directive sur les conflits d'intérêts* du SCT. Aussi, les rôles et les responsabilités de chaque personne et bureau à l'appui du processus de gestion des conflits d'intérêts pourraient être mieux coordonnés, précisés et communiqués. Plus précisément, une offre accrue de formation et de ressources pour les gestionnaires permettrait de simplifier les processus de gestion des conflits d'intérêts.
- **Processus et mesures de contrôle de la gestion des risques.** Des mesures préliminaires ont été prises pour déterminer, de manière informelle, les postes et les directions générales susceptibles de poser un risque élevé inhérent. Toutefois, ces renseignements n'ont pas été utilisés de manière officielle pour établir les priorités des mesures d'atténuation des risques dans ces domaines. Une approche suffisante fondée sur les risques n'a pas été adoptée officiellement non plus pour la gestion des risques liés aux conflits d'intérêts des nouveaux membres du personnel ou des titulaires. Le personnel doit uniquement remettre un formulaire de déclaration des conflits d'intérêts lorsqu'il cerne lui-même une situation potentielle, réelle ou apparente de conflits d'intérêts, peu importe son poste, son niveau ou ses responsabilités. Aussi, il n'existe aucun examen périodique obligatoire des obligations relatives aux conflits d'intérêts ni des renouvellements de déclaration. Même si cela précède la période de l'audit, la Direction générale du Laboratoire national de microbiologie (DGLNM) a été reconnue comme étant une direction générale où il existe un risque inhérent élevé en matière de conflits d'intérêts. Des mesures de contrôle supplémentaires ont alors été prises pour atténuer ces risques, comme le projet pilote de campagne de formation à la DGLNM et, plus récemment, la création de la Directive sur les affiliations avec les établissements d'enseignement, de recherche et de soins de santé à la DGLNM par le Bureau de la gestion de la propriété intellectuelle et du développement commercial (BGPIDC). Il n'existe toutefois aucune activité de surveillance ni de suivi pour veiller à ce que les mesures d'atténuation recommandées soient mises en œuvre ou que les déclarations de conflits d'intérêts soient mises à jour périodiquement. Il serait donc possible de définir et de communiquer clairement les responsabilités de la direction pour la surveillance permanente des activités d'atténuation des risques liés aux conflits d'intérêts.
- **Processus sur les conflits d'intérêts relatifs aux activités externes.** Un examen des instruments de politique propres à l'Agence en lien avec les conflits d'intérêts améliorerait la cohérence des processus de gestion des conflits d'intérêts. Une approche plus structurée est recommandée afin d'encourager la collaboration et l'échange d'information entre la DGSG et le BCSC. Notamment, de la formation et des ressources pour les gestionnaires simplifieraient les processus d'approbation des affiliations en ce qui a trait aux implications de conflits d'intérêts. Pour des raisons de

## Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC

continuité des activités, l'officialisation de processus normalisés est suggérée lors de l'examen des demandes d'approbation pour le personnel qui souhaite établir des affiliations externes.

## Introduction

Le contexte dans lequel l'Agence mène ses opérations a changé au cours des dernières années en raison de la pandémie de COVID-19. Il y a eu d'importants changements au niveau des fonctions, de nouvelles structures organisationnelles ont été mises en place et l'organisation est exposée à de nouveaux risques relatifs à l'éthique. Le nombre d'embauches a également considérablement augmenté pendant cette période. La communication et les pratiques d'intégration ont joué un rôle essentiel pour donner le ton en matière de sensibilisation aux valeurs et à l'éthique, particulièrement en ce qui a trait aux conflits d'intérêts.

Un conflit d'intérêts, au gouvernement fédéral, se définit comme étant une situation dans laquelle un fonctionnaire a des intérêts privés qui pourraient influencer de façon négative l'exécution de ses fonctions et de ses responsabilités officielles ou par laquelle un fonctionnaire utilise ses fonctions officielles à des fins personnelles. Un conflit d'intérêts réel existe actuellement, un conflit d'intérêts apparent est une situation qui pourrait être perçue comme un conflit d'intérêts par un observateur raisonnable, que ce soit ou non le cas, et un conflit d'intérêts potentiel est raisonnablement prévisible à l'avenir.

Au gouvernement du Canada, les conflits d'intérêts sont régis par la *Directive sur les conflits d'intérêts* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et par le *Code de valeurs et d'éthique (CVE) du secteur public*. Aussi, l'Agence de santé publique du Canada (ASPC ou l'Agence) a créé un *CVE de l'ASPC* harmonisé avec les valeurs fondamentales et les engagements du *CVE du secteur public*.

Le *CVE du secteur public* stipule que les fonctionnaires doivent prendre toutes les mesures possibles pour prévenir et résoudre, dans l'intérêt public, tout conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel entre leurs responsabilités officielles et leurs affaires personnelles. Étant donné le rôle de l'ASPC dans la promotion de la santé, la préparation aux urgences de santé publique et l'intervention face à celles-ci, ainsi que son rôle de point central pour le partage de l'expertise du Canada avec le reste du monde, il est essentiel que l'ASPC veille à l'intégrité de ses opérations. Un conflit d'intérêts pourrait remettre en question les processus de prise de décisions et miner la confiance du public. C'est pourquoi il faut toujours prendre des mesures pour améliorer la transparence par la déclaration et l'atténuation des conflits d'intérêts, bien qu'il ne soit pas toujours possible d'éviter toutes les situations qui pourraient mener à un conflit d'intérêts. Les conflits d'intérêts non atténués augmentent parfois le doute quant à la capacité de l'Agence à s'acquitter de son mandat. Ce doute nuirait alors à la capacité de l'Agence à mettre en œuvre des mesures de santé publique de manière efficace.

À la suite de discussions préliminaires et de l'analyse des risques, la portée de l'audit a été élargie pour traiter des risques liés aux conflits d'intérêts dans l'ensemble de l'Agence, notamment les risques liés aux nominations conjointes ainsi qu'aux ententes complémentaires et d'échange où le personnel peut réaliser des activités en vertu d'autres titres alors qu'il est à l'emploi de l'ASPC. L'audit a examiné l'appui que reçoivent ces personnes recrutées par un organisme externe à la fonction publique pour les aider à respecter les exigences de la fonction publique en matière de responsabilité.

Le Bureau de l'audit et de l'évaluation (BAE) a réalisé cet audit dans le cadre du Plan d'audit axé sur les risques (PAAR) de l'ASPC approuvé par la présidence en juin 2022.

# Critère 1 – Gouvernance

## Contexte

### Instruments de politique

Le respect des exigences relatives aux conflits d'intérêts et à l'après-mandat est une condition d'emploi au gouvernement du Canada, comme l'indique la *Directive sur les conflits d'intérêts* du SCT. Ces exigences sont ancrées dans le *CVE du secteur public* et servent à faire respecter les valeurs qui y sont décrites. Elles sont également présentées dans le chapitre I du *CVE de l'ASPC* qui est entré en vigueur le 2 avril 2012. Un Guide de référence sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat a été mis en œuvre par l'ASPC en mai 2016. Celui-ci reflète l'engagement de l'Agence à renforcer les normes éthiques de comportement professionnel, à mettre en place des pratiques ministérielles saines et à améliorer la confiance du public à l'égard de l'intégrité de la fonction publique. De plus, la Politique sur l'intégrité scientifique de Santé Canada et de l'ASPC ainsi que de la Politique sur les affiliations avec les établissements d'enseignement, de recherche et de soins de santé de l'ASPC comportent l'exigence d'éviter les conflits d'intérêts et de veiller à ce que tout conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent soit explicitement reconnu, signalé et traité de manière appropriée.

### Rôles et responsabilités

Le cadre supérieur nommé par l'administrateur général de l'Agence est chargé de la mise en place de l'infrastructure et des mesures de contrôle pour l'administration efficace de la *Directive sur les conflits d'intérêts*. Cette personne doit présenter des rapports à ce sujet au Secrétariat du Conseil du Trésor à sa demande.

Les personnes employées par l'Agence sont chargées de relever, de prévenir et de résoudre les conflits d'intérêts ou les conflits de responsabilités dans le cadre de leur emploi dans la fonction publique, ainsi que toute situation de conflit d'intérêts à leur départ de la fonction publique. Elles doivent aussi signaler, par écrit à leur administrateur général, tous leurs emplois, activités, actifs, passifs et intérêts externes qui pourraient présenter un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel en ce qui a trait à leurs fonctions et responsabilités officielles.

### Surveillance

Le BCI, au sein de la Direction générale des services de gestion (DGSG), assure une surveillance de la gestion des conflits d'intérêts. Le directeur exécutif des Relations de travail est l'autorité déléguée en matière de conflits d'intérêts à l'Agence. La conseillère scientifique en chef (CSC) de l'ASPC est responsable de l'intégrité scientifique (RIS) et, par conséquent, le Bureau de la CSC (BCSC) joue un rôle dans la mise en place d'une culture qui appuie et favorise l'intégrité scientifique à l'ASPC. Le BCI et le BCSC se consultent au besoin.

## Que nous attendions-nous à trouver?

Les Directives du SCT exigent que l'Agence dispose d'une infrastructure et de mesures de contrôle pour gérer les conflits d'intérêts de manière efficace. Nous nous attendions à constater ce qui suit :

- la structure de gouvernance, les rapports hiérarchiques et les instruments de politique pour la gestion des conflits d'intérêts sont clairs, bien définis et bien consignés;
- les rôles, les responsabilités et les obligations relatifs aux processus liés aux conflits d'intérêts sont consignés, clairs et bien communiqués;

## Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC

- le personnel dispose de la formation, des outils, des ressources et des renseignements nécessaires pour respecter ses obligations en matière de conflits d'intérêts au titre du *Code de valeurs et d'éthique (CVE) de l'ASPC*.

### Pourquoi est-ce important?

Un cadre de gouvernance clair et coordonné, qui contient une définition claire des conflits d'intérêts réels, apparents et potentiels, un code de conduite complet et les dispositions d'une politique autonome, est essentiel dans l'établissement des obligations, des rôles et des responsabilités relatifs à la gestion des conflits d'intérêts. Des paramètres flous pour la gestion des conflits d'intérêts entraîneraient une inefficacité, un dédoublement des efforts et de la confusion pour le personnel. Les efforts d'éducation et de sensibilisation sont essentiels pour que le personnel comprenne, cerne, signale et atténue les conflits d'intérêts en temps opportun.

### Principales constatations

En raison de l'augmentation de l'effectif des dernières années, l'Agence a attiré l'attention du public. De grands efforts ont été déployés pour améliorer les connaissances du personnel sur les conflits d'intérêts par l'entremise d'une campagne de formation et d'outils comme l'outil d'autoévaluation des conflits d'intérêts, le formulaire de déclaration et le Guide de référence sur les conflits d'intérêts. Pendant la période de l'audit, l'équipe de l'audit a observé différents efforts de sensibilisation dans les Nouvelles diffusées internes de l'Agence qui ciblaient des secteurs précis où les obligations en matière de conflits d'intérêts pouvaient s'appliquer à des engagements internes ou externes. De plus, des mises à jour de la page intranet maSOURCE sur les conflits d'intérêts ont été observées, en plus de l'ajout de davantage de ressources relatives aux affiliations avec un établissement universitaire et à la définition des rôles et des responsabilités du BCI.

Nous avons constaté que la gestion des conflits d'intérêts incombe clairement à la DGSG. Toutefois, nous avons remarqué que l'organigramme fourni par la DGSG ne présente pas de rapports hiérarchiques clairs. Bien que le BCSC soit le responsable de la Politique sur l'intégrité scientifique de Santé Canada et de l'ASPC et de la Politique sur les affiliations, l'ensemble du personnel de l'ASPC ayant une affiliation avec un établissement universitaire doit demander une approbation pour ses affiliations externes. Selon la Politique sur l'intégrité scientifique, le personnel participant à des activités scientifiques ou de recherche doit respecter les normes de recherche responsable. Il doit donc éviter les conflits d'intérêts et adopter le plus haut degré d'impartialité et d'éthique en matière de recherche.

L'Agence utilise un ensemble exhaustif de lois, de codes, de politiques, de guides et de formulaires pour orienter la gestion des conflits d'intérêts et les processus connexes. Le personnel doit connaître ses obligations en matière de conflits d'intérêts afin de respecter les codes de conduite de l'Agence. Aussi, le processus de déclaration des conflits d'intérêts est basé sur le principe d'honnêteté. Il faut beaucoup de temps pour connaître et comprendre tous ces documents puisqu'il faut les examiner et se tenir au fait de ces obligations. La définition d'un conflit d'intérêts dans le Guide sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat de Santé Canada et de l'ASPC est clair et traite des conflits d'intérêts réels, apparents et potentiels. Toutefois, le Guide a presque dix ans. Il ne reflète peut-être plus les enjeux actuels auxquels le personnel est confronté dans son obligation de déclarer les conflits d'intérêts. Le Guide sur les conflits d'intérêts précède la *Directive sur les conflits d'intérêts* du SCT. Un examen de la cohérence entre l'orientation de l'Agence et la Directive du SCT est suggéré. Une des exigences de la Directive est d'indiquer les types d'actifs et de passifs qui doivent être déclarés par les personnes employées et dont la propriété pourrait constituer un conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel. Il s'y trouve également l'exigence d'établir et de mettre à jour, au besoin, la liste des actifs et des passifs à déclarer. L'équipe de l'audit n'a pas trouvé une telle liste. Les instruments de politique propres à l'Agence en vigueur pour la gestion des conflits d'intérêts ne présentent pas clairement les rapports hiérarchiques ni les exigences relatives à la gestion des conflits d'intérêts. Ces documents de référence

## Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC

désuets et les rapports hiérarchiques incertains relatifs à la gestion des conflits d'intérêts causeront peut-être une incompréhension des obligations du personnel, un dédoublement des efforts et des inefficacités.

Plusieurs bureaux s'occupent d'aspects liés aux conflits d'intérêts, comme le Centre de l'ombud, de la résolution et de l'éthique (CORE), les Services de la divulgation interne (SDI) et le Bureau de la propriété intellectuelle (PI). Nous avons constaté qu'il n'existe aucun mécanisme de signalement clair pour que le personnel signale les conflits d'intérêts d'autres membres du personnel. Ni le BCI ni les SDI n'ont de processus clairement défini pour le traitement des allégations d'autres membres du personnel en situation de conflit d'intérêts. Des renseignements conflictuels à ce sujet ont été fournis à l'équipe de l'audit pendant les entrevues. Cette situation pourrait causer de la confusion parmi le personnel. Cette confusion causerait également des inefficacités dans le processus de signalement. Sans directives claires, il est souvent possible de faire fi d'un conflit d'intérêts là où des domaines se chevauchent. Cette situation entraînerait alors un manque de communication avec le bureau concerné. Ces opérations en silos mènent parfois à une résolution de problèmes fragmentée et à un dédoublement des efforts.

En outre, le BCI dépend fortement des gestionnaires pour faire respecter les obligations en matière de conflits d'intérêts. Toutefois, les gestionnaires ne sont pas des experts sur le sujet. Le rôle qu'ils doivent jouer dans la surveillance, le respect et l'application des obligations en matière de conflits d'intérêts n'est pas indiqué clairement dans les documents d'orientation sur le sujet. Il n'existe aucune formation sur les conflits d'intérêts pour les gestionnaires, malgré leur rôle en matière d'éducation, de surveillance, de respect et d'application des obligations relatives aux conflits d'intérêts. Le BCI a déclaré que son mandat ne doit pas inclure d'activités de surveillance, de respect, ni d'application. Une approche floue et compartimentée mène parfois à de la redondance, à des inefficacités et à des occasions manquées de simplifier les processus relatifs aux conflits d'intérêts. Leurs répercussions pourraient alors ne pas être atténuées en raison de l'incapacité à signaler les allégations. Des mesures de surveillance, d'application et de respect ne sont actuellement pas en vigueur pour la gestion des conflits d'intérêts.

Lorsqu'un conflit d'intérêts est confirmé, le BCI demande au membre du personnel une copie signée de la lettre relative au conflit d'intérêts afin de s'assurer que ce dernier a lu et compris ses obligations. Le matériel de formation remis au personnel s'est avéré cohérent par rapport aux obligations du personnel énoncées dans la Directive, le Guide et le CVE. Toutefois, un écart a été remarqué dans la présentation de la campagne de formation. Une politique archivée était citée au lieu de la *Directive sur les conflits d'intérêts*, qui est l'instrument de politique actuel du SCT. La participation obligatoire à la campagne de formation sur les conflits d'intérêts n'a pas été communiquée clairement. Il n'y a aucun processus en place pour veiller à ce que l'ensemble du personnel suive la formation obligatoire. Les dossiers de formation montrent que 74 % des membres du personnel ont participé à la séance de formation sur les conflits d'intérêts. De plus, aucune formation de mise à jour obligatoire n'est exigée du personnel en poste depuis longtemps, ni lorsqu'une personne change de poste. Aussi, il n'y a aucune obligation relative à une déclaration périodique de l'absence de conflits d'intérêts. Il pourrait y avoir une période sans séances de formation sur les conflits d'intérêts pour les nouveaux membres du personnel avant que le BCI ne mette en œuvre une séance de formation autonome. Les données sur la formation et les déclarations ont été recueillies de manière fragmentée, ce qui n'assure pas l'intégrité des données. Sans approche stratégique relative aux activités de formation sur les conflits d'intérêts et la collecte de données connexes, l'Agence ne sensibilisera peut-être pas l'ensemble du personnel de manière efficace ni continue au sujet des conflits d'intérêts.

## Conclusion

L'Agence dispose d'une structure de gouvernance pour appuyer la gestion des conflits d'intérêts. Les instruments de politique propres à l'Agence sur la gestion des conflits d'intérêts s'harmonisent avec la majorité des exigences générales énoncées dans la *Directive sur les conflits d'intérêts* du SCT. Toutefois, le Guide

## **Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC**

sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat précède la Directive sur les conflits d'intérêts du SCT. Pour cette raison, l'équipe de l'audit recommande l'examen de la cohérence entre l'orientation propre à l'Agence et la Directive du SCT afin d'assurer l'harmonisation de tous les éléments obligatoires du cadre. La responsabilisation et la collaboration pourraient être améliorées par la définition officielle des rôles et des responsabilités des bureaux et des personnes jouant un rôle dans la gestion des conflits d'intérêts. Plus précisément, les responsabilités des gestionnaires dans ce processus ne sont pas explicitement définies ni communiquées. Une formation sur les conflits d'intérêts pour les gestionnaires pourrait contribuer à augmenter les discussions et les connaissances sur les processus liés aux conflits d'intérêts. La campagne de formation récente sur les conflits d'intérêts a atteint la majorité des membres du personnel pendant la période de l'audit. À l'avenir, un plan stratégique à long terme pour les efforts de sensibilisation et de formation est essentiel pour maintenir et optimiser le degré de sensibilisation au sein de l'Agence.

Des recommandations sont formulées dans la section Recommandations.

## Critère 2 – Processus et mesures de contrôle de la gestion des risques

### Contexte

Au niveau de l'Agence, le profil de risque organisationnel (PRO) comporte six risques organisationnels pour la période de 2022 à 2025. Ces risques sont notamment :

- événements graves et simultanés en cours;
- accès à des données actuelles et exactes, et leur diffusion;
- maintien de la confiance du public;
- maintien de la pertinence et de la réputation de l'Agence dans un environnement en constante évolution;
- gestion des infrastructures et des installations;
- capacité, aptitudes et maintien en poste de l'effectif, et financement.

Chaque catégorie de risque comporte une cote de probabilité et de répercussions ainsi qu'une description. Les conflits d'intérêts ne sont pas précisément mentionnés dans « Confiance du public » comme facteur de risque, mais relèveraient du facteur relatif aux messages publics et à la communication étant donné que l'attention des médias pour les questions de premier plan, comme les conflits d'intérêts, pourrait nuire à la confiance du public envers la capacité de l'ASPC à respecter son mandat. Afin de réduire la probabilité et les répercussions de ce risque, l'ASPC a mis en œuvre des initiatives comme l'excellence scientifique, l'éducation et les données ouvertes.

Des efforts visant à atténuer précisément les risques liés aux conflits d'intérêts à l'Agence ont été démontrés par la mise sur pied d'un Groupe de travail sur les conflits d'intérêts en 2021. Ce groupe de travail est composé d'intervenants de la Direction générale des services de gestion (DGSG), du Centre de l'ombud, de la résolution et de l'éthique (CORE), de la Direction générale des communications et des affaires publiques (DGCAP) de Santé Canada, ainsi que de la Direction générale du dirigeant principal des finances et des services de gestion (DGDPSFG) de l'Agence.

Le Groupe de travail sur les conflits d'intérêts a travaillé sur la mise en œuvre du Plan sur la marche à suivre, qui était au départ un projet pilote de la Direction générale du Laboratoire national de microbiologie (DGLNM). Cette décision a été motivée par l'examen rigoureux du public, par le traitement de renseignements de nature très délicate qui touchent directement la santé des Canadiens et Canadiennes, ainsi que par la nature des activités de la DGLNM, comme son laboratoire scientifique et ses liens avec l'industrie, les provinces, les territoires et le milieu universitaire.

Il y a eu une augmentation du nombre de déclarations de conflits d'intérêts après les efforts de formation sur le sujet au sein de la DGLNM. Par conséquent, on a décidé d'élargir le projet pilote au reste de l'Agence. Le BCI a proposé d'établir l'ordre des directions générales en fonction du risque pour la prestation de la formation au Comité exécutif (COMEX). Cet ordre serait établi en fonction de la nature des dossiers et des fonctions, de l'exposition possible du public, des plans de dotation et des contraintes liées à la pandémie. Ce projet pilote, dorénavant connu sous le nom de « Campagne sur les conflits d'intérêts », a été approuvé lors de la réunion du COMEX de février 2022. Des mises à jour trimestrielles au sujet du Plan sur la marche à suivre ont été présentées au COMEX, ainsi que chaque année au Comité ministériel d'audit. Cette campagne s'est déroulée sous forme de séances de formation dans l'ensemble des directions générales sur une période de deux ans, soit d'octobre 2021 à décembre 2023. Des présentations de formation propres à chaque direction générale, ainsi que

### Tiré du Guide de gestion intégrée du risque du SCT :

La gestion du risque est une démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, le règlement et la communication des questions liées aux risques. Elle fait partie intégrante des mécanismes d'une saine gestion.

## Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC

des études de cas, ont été créées dans les deux langues officielles. Des efforts de sensibilisation ont été observés dans les publications informationnelles du système de Nouvelles diffusées de l'Agence. Des mises à jour de la page intranet maSOURCE du BCI ont également été remarquées.

### Que nous attendions-nous à trouver?

La *Directive sur les conflits d'intérêts* du SCT stipule que l'Agence doit déterminer les postes susceptibles de poser des risques de conflit d'intérêts d'après mandat. Nous nous attendions à constater la présence de processus d'évaluation des risques à jour, consignés et respectés de manière constante afin que l'Agence détermine, évalue, hiérarchise et atténue les risques liés aux conflits d'intérêts réels et potentiels, notamment les risques liés à la réputation. Nous nous attendions aussi à ce que l'Agence assure une surveillance des mesures correctives pour les conflits d'intérêts confirmés. Il existe des procédures de suivi afin de veiller au respect des exigences en matière de conflits d'intérêts.

### Pourquoi est-ce important?

L'utilisation d'une approche stratégique à long terme pour la gestion des risques peut améliorer la capacité de l'Agence d'optimiser l'utilisation de ses ressources dans le but de déployer des efforts de sensibilisation ciblés et fondés sur le risque et d'améliorer la sensibilisation dans l'ensemble de l'Agence. La détermination et la hiérarchisation des domaines où la possibilité de conflit d'intérêts est élevée, et des risques opérationnels connexes, pourraient améliorer l'efficacité, réduire le dédoublement des efforts et entraîner une réduction des répercussions et de la probabilité de conflits d'intérêts non atténués, ce qui protégerait ainsi l'Agence des risques liés à la réputation.

### Principales constatations

L'Agence connaît les risques stratégiques de niveau supérieur liés aux conflits d'intérêts, par exemple ceux ayant trait à la visibilité, au degré d'examen du public, à l'incidence sur la santé des Canadiens et Canadiennes, au potentiel et à l'historique d'attention négative des médias, à la nature du travail, aux liens avec l'industrie et le milieu universitaire, ainsi qu'aux subventions et contributions. Les conflits d'intérêts ne sont pas explicitement indiqués comme risque prioritaire dans le PRO. Toutefois, ils sont sous-entendus dans le pilier de la Confiance du public. La création du Groupe de travail sur les conflits d'intérêts et le Plan sur la marche à suivre montrent que des mesures ont été prises pour réduire le risque lié à la réputation de l'Agence. La rédaction récente de la Directive sur les affiliations avec les établissements d'enseignement, de recherche et de soins de santé à la DGLNM, par le Bureau de la gestion de la propriété intellectuelle et du développement commercial (BGPIDC), démontre les mesures supplémentaires visant à atténuer les risques liés aux conflits d'intérêts dans ce domaine précédemment cerné comme posant un risque élevé.

La DGSG a pris des mesures préliminaires pour relever les risques de gouvernance stratégique liés à la planification et au contrôle des conflits d'intérêts. Des plans ont été mis en œuvre pour recenser et hiérarchiser les risques élevés associés aux différentes directions générales ainsi qu'aux classifications du personnel. Toutefois, l'ordre de formation des directions générales prédéterminé et fondé sur les risques n'a pas été respecté. Les renseignements recueillis pour déterminer les classifications du personnel où il existe un risque élevé n'ont pas été utilisés pour établir officiellement les priorités relatives aux risques. Aucune preuve n'a été fournie sur les mesures supplémentaires pour le contrôle et la surveillance des risques liés aux postes et aux directions générales dans une situation de risque élevé de conflits d'intérêts, comme la mise en œuvre de déclarations obligatoires périodiques ou le suivi des mesures d'atténuation.

La DGSG n'établit pas de priorités officielles pour les risques stratégiques liés aux conflits d'intérêts dans l'ensemble de l'Agence. Par conséquent, les ressources ne sont peut-être pas allouées de la manière la plus efficace. Cela pourrait entraîner un manque de personnel et de ressources disponibles pour utiliser efficacement les renseignements recueillis lors de la détermination, de l'évaluation et de la hiérarchisation des risques pendant les opérations

## Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC

quotidiennes. La DGSG ne dispose pas de normes de service officielles et fonctionne au cas par cas. Toutefois, elle dispose d'un délai de traitement cible de quatre semaines.

Lors de l'examen des données sur les déclarations de conflits d'intérêts reçus par le BCI au cours de l'année 2022-2023, nous avons constaté que 65 % des cas de conflits d'intérêts déclarés ont été traités, ce qui signifie qu'il reste un arriéré de 35 % de cas en traitement. Le cas resté ouvert le plus longtemps a été traité après 352 jours. Une fois plusieurs aberrations retirées, l'audit a permis de constater que, en moyenne, le traitement d'un dossier de conflits d'intérêts se faisait en deux mois et demi. Des problèmes de capacité ont également été signalés par le BCI en ce qui a trait à la dotation et à la technologie, comme l'absence d'un système de gestion de cas et d'une plateforme de formation autonome. Ces facteurs entraînent un risque de conflits d'intérêts potentiels non atténués pendant une longue période. Une allocation insuffisante de ressources nuit peut-être au maintien de processus de gestion des risques sur le plan opérationnel.

L'équipe de l'audit a examiné un échantillon de six formulaires de déclaration de conflits d'intérêts afin de déterminer si les mesures appropriées avaient été prises pour les traiter. Même si les processus relatifs aux conflits d'intérêts n'étaient pas officiellement consignés et qu'aucune procédure opérationnelle normalisée n'était en vigueur, les étapes de traitement et l'analyse des pièces justificatives ont été jugées adéquates.

La DGSG a cerné des possibilités d'amélioration dans la gestion des activités liées aux conflits d'intérêts. Toutefois, la manière de réaliser ces objectifs est floue, puisqu'aucun objectif mesurable ni échéancier clair n'ont été fournis. On a déclaré qu'il est prévu de simplifier les processus relatifs aux conflits d'intérêts sur le plan opérationnel, dans l'espoir de libérer du personnel pour l'analyse des déclarations et la réponse aux demandes. Les ressources limitées nuisent peut-être à la capacité de l'Agence à réaliser les objectifs d'amélioration des processus liés aux conflits d'intérêts en temps opportun. L'efficacité de ces processus n'est alors peut-être pas optimisée, empêchant ainsi de libérer les ressources humaines nécessaires à la planification et à l'atténuation futures des conflits d'intérêts.

Aucun mécanisme de suivi du respect ou de l'application des obligations en matière de conflit d'intérêts n'est en vigueur. Le processus informel de gestion des conflits d'intérêts ne comporte pas la surveillance des mesures correctives ni la mise en œuvre de mesures d'atténuation, à l'exception de la confirmation que le membre du personnel a lu et accepte les mesures d'atténuation. La DGSG a déclaré que la surveillance des efforts de conformité ne fait pas partie de son mandat. Cette tâche incombe plutôt au gestionnaire. La DGSG ne communique pas avec le gestionnaire ni la direction du membre du personnel afin de confirmer si les mesures ont été mises en œuvre et ont fait l'objet d'un suivi. Puisque les décisions relatives aux déclarations des conflits d'intérêts et à la mise en œuvre des mesures sont uniquement communiquées par l'entremise de la DGSG, qui est la seule direction générale ayant accès au registre et aux dossiers sur les conflits d'intérêts, les gestionnaires occupant un nouveau poste n'ont pas accès aux mesures d'atténuation ni aux plans d'action de leur personnel communiqués par le gestionnaire précédent. Il incombe donc au personnel de fournir ces renseignements.

## Conclusion

L'Agence a déterminé, de manière informelle, les classifications du personnel et les directions générales qui présentent un risque élevé de conflits d'intérêts. Toutefois, aucune preuve de la mise en œuvre réelle n'a été trouvée quant à l'établissement officiel des priorités et aux stratégies d'atténuation des risques pour ces classifications et directions générales. De plus, un plan pour une approche durable fondée sur les risques n'a pas été fourni pour la gestion périodique des risques liés aux conflits d'intérêts pour les nouveaux membres du personnel ou les titulaires. L'officialisation et le renforcement de la gestion des risques stratégiques et opérationnels pourraient être améliorés, conformément aux exigences du SCT. Il est possible que l'adoption de mesures de contrôle et de

## **Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC**

surveillance supplémentaires en ce qui a trait au respect, à l'atténuation et au suivi réduise la probabilité que le public prenne connaissance de conflits d'intérêts non atténués.

Des recommandations sont formulées dans la section Recommandations.

## Critère 3 – Processus sur les conflits d'intérêts relatifs aux activités externes

### Contexte

Le mandat de l'Agence comprend son rôle dans le renforcement de la collaboration intergouvernementale en matière de santé publique et dans la facilitation des stratégies nationales en matière de politique et de planification de la santé publique. L'Agence reconnaît que la participation des chercheurs et des scientifiques dans la communauté mondiale de chercheurs dépend des collaborations et des partenariats nationaux et internationaux. Ces collaborations et partenariats offrent des occasions importantes aux chercheurs et scientifiques de l'Agence. Ceux-ci peuvent alors utiliser leur expertise, leurs connaissances et les infrastructures pour développer les connaissances scientifiques et en recherche au profit des Canadiens et Canadiennes. Les risques inhérents, comme les conflits d'intérêts, doivent être pris en compte lors de l'intégration du personnel ainsi que dans les interactions et les collaborations avec des personnes ou des organismes externes.

Les processus d'intégration jouent un rôle crucial dans la gestion des conflits d'intérêts, car ils facilitent la détection de ces conflits, renforcent une culture de conformité et d'intégrité, et éduquent les personnes qui travaillent dans la fonction publique pour la première fois, ainsi que le personnel qui souhaite établir des affiliations externes, au sujet des obligations éthiques, de l'établissement d'attentes claires et de l'intégration des politiques organisationnelles. Ces processus sont particulièrement importants pour établir la norme éthique et atténuer les risques liés aux conflits d'intérêts associés à une augmentation considérable du taux de dotation de l'Agence des dernières années. Des personnes de l'extérieur de la fonction publique peuvent être intégrées comme employés à temps plein ou à temps partiel, stagiaires, employés en échange, entrepreneurs ou experts-conseils.

Bien que les affiliations externes ne constituent pas en soi un conflit d'intérêts, ce pourrait être le cas pour certains aspects de ces affiliations, particulièrement lorsqu'elles sont étroitement liées aux fonctions officielles d'un membre du personnel à l'Agence. Il est essentiel que les personnes employées par l'Agence reconnaissent tout conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel qui pourrait découler d'activités comme la présentation de cours ou de séminaires, la demande de subventions de recherche fédérales, la participation à des activités de recherche et à des publications externes, le mentorat d'étudiants pour leur thèse ou la participation à des comités.

Selon la Politique sur l'intégrité scientifique de Santé Canada et de l'ASPC, le personnel participant à des activités scientifiques et de recherche doit respecter les normes de recherche responsable. Il doit donc entre autres éviter les conflits d'intérêts et se conformer à des normes élevées d'impartialité et d'éthique en matière de recherche. Un objectif important de la Politique sur les affiliations avec les établissements d'enseignement, de recherche et de soins de santé est de veiller à ce que les affiliations du personnel avec des établissements d'enseignement, de recherche ou de soins de santé correspondent à leurs tâches principales à titre de fonctionnaires, comme l'indique le *Code de valeurs et d'éthique de l'ASPC*, et respectent les exigences des lois, des politiques et des directives pertinentes. Il incombe donc au membre du personnel de cerner tout conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel qui pourrait survenir dans le cadre de son affiliation avec des établissements d'enseignement, de recherche ou de soins de santé. Une des principales attentes découlant de la Directive sur les affiliations est que la Direction générale du Laboratoire national de microbiologie (DGLNM) soit en mesure de gérer les situations complexes de manière

Par « affiliations avec des établissements d'enseignement, de recherche ou de soins de santé », on entend notamment, mais non exclusivement, les nominations à des postes tels que professeur auxiliaire, adjoint, agrégé ou titulaire, professeur-chercheur auxiliaire, conseiller spécial au corps professoral, chercheur affilié, associé de recherche, scientifique émérite, spécialiste clinique, consultant clinique, infirmier, membre d'un conseil et autres désignations similaires.

## Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC

proactive et d'atténuer les risques associés aux politiques conflictuelles entre les établissements hôtes et les fonctions et obligations des fonctionnaires. Cela comprend entre autres les conflits d'intérêts, le financement, la propriété intellectuelle, les exigences opérationnelles, la protection des renseignements de nature délicate, la sécurité, les stagiaires et les fonctionnaires au travail.

### Que nous attendions-nous à trouver?

Nous nous attendions à constater que les personnes employées par l'ASPC disposent des outils nécessaires pour connaître leurs responsabilités relatives aux risques liés aux conflits d'intérêts associés aux affiliations avec des établissements externes lors du processus d'intégration, ainsi que pendant leur emploi.

### Pourquoi est-ce important?

Les outils comme les politiques, les procédures et les trousseaux d'intégration jouent un rôle crucial dans la gestion de situations qui peuvent poser un risque élevé de conflits d'intérêts, comme l'intégration de nouvelles personnes dans la fonction publique ou lorsqu'un employé souhaite établir une affiliation externe. La façon d'y arriver est d'établir des lignes directrices claires, afin d'atténuer les risques juridiques et pour la réputation, et de maintenir la transparence, l'intégrité et l'objectivité dans les processus de prise de décisions.

### Principales constatations

Nous avons constaté que l'Agence a établi des processus pour l'intégration de personnes de l'extérieur de la fonction publique afin de les sensibiliser à leurs nouvelles responsabilités et obligations en matière de conflits d'intérêts. La formation et les outils offerts aux nouveaux membres du personnel les informent de leur obligation de déclarer les conflits d'intérêts dans les 30 jours suivant la date de leur entrée en fonction. Si aucune déclaration n'est reçue par le BCI, on présume que le membre du personnel n'avait aucun conflit d'intérêts à déclarer. Toutefois, la formation sur les conflits d'intérêts n'est pas toujours offerte à tous les nouveaux membres du personnel en temps opportun. Cela les empêcherait de connaître les répercussions d'un conflit d'intérêts potentiel associées à leur nouveau rôle dans l'Agence. Aucune mesure de contrôle n'est en vigueur pour confirmer si le membre du personnel a participé à une séance de formation sur les conflits d'intérêts. Par conséquent, il est possible que les nouveaux membres du personnel ne connaissent pas les nuances des répercussions des conflits d'intérêts associées au chevauchement de leur rôle à titre de fonctionnaire et de leurs activités externes.

Le BCI, le Bureau de la conseillère scientifique en chef (BCSC) et le BGPIDC sont les trois bureaux de l'Agence principalement actifs dans la gestion des risques liés aux conflits d'intérêts associés aux affiliations avec des établissements externes. Chaque bureau possède son propre ensemble de documents d'orientation. La définition d'un conflit d'intérêts fournie par le BCSC dans la Politique sur les affiliations est conforme à celle du Guide sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat du Bureau des conflits d'intérêts. La Politique sur l'intégrité scientifique, la Politique sur la diffusion de la recherche et des résultats scientifiques et la Politique sur les affiliations du BCSC tiennent compte des répercussions d'un conflit d'intérêts et sont conformes aux politiques sur les conflits d'intérêts. Le BCSC a informé l'équipe de l'audit qu'il élabore actuellement un plan de surveillance du rendement pour la Politique sur l'intégrité scientifique. La Directive sur les affiliations du BGPIDC pour la DGLNM traite des autres risques liés aux conflits d'intérêts que posent les postes de professeur auxiliaire.

Les conflits d'intérêts sont abordés dans plusieurs politiques de l'Agence et il est possible que des obligations en matière de conflits d'intérêts soient omises lorsque survient un problème pour lequel plus d'une politique s'applique. Environ 15 documents, telles politiques, procédures, lignes directrices et listes de vérification, peuvent s'appliquer lors du processus d'examen des répercussions d'un conflit d'intérêts dans le cadre d'une demande d'approbation d'une affiliation externe. Il est possible d'améliorer la cohérence de ces documents d'orientation par l'élaboration d'une approche de collaboration plus structurée en

## Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC

ce qui a trait à la communication de renseignements, à la surveillance et à la coordination des politiques. Il est possible de rater des occasions d'atténuation des conflits d'intérêts en raison de la confusion relative au bureau et à la politique à consulter en premier. Cela pourrait causer une mauvaise orientation, un dédoublement des efforts et des inefficacités.

Il existe des documents d'orientation et des listes de vérification pour aider les gestionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de surveillance des affiliations. Toutefois, les gestionnaires ne sont pas obligés de remplir ni de signer cette liste de vérification. Il n'existe aucune formation pour les gestionnaires sur les risques liés aux conflits d'intérêts associés aux affiliations externes. Les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans l'éducation, la surveillance et le respect des instruments de politique sur les affiliations, mais ils ne sont pas des experts. Il est possible qu'ils ne connaissent pas tous les aspects de ces exigences, ce qui causerait l'omission de mesures d'atténuation des conflits d'intérêts lors du processus d'approbation des affiliations avec des établissements d'enseignement, de recherche ou de soins de santé.

L'équipe de l'audit a examiné un échantillon de trois formulaires d'approbation d'affiliation afin de déterminer si les mesures appropriées avaient été prises pour traiter les demandes. L'équipe de l'audit n'a pas reçu de procédure opérationnelle normalisée pour le processus d'approbation des affiliations. Aucune mesure d'atténuation n'avait été recommandée dans cet échantillon. De plus, il est difficile de savoir comment les mesures d'atténuation seraient mises en œuvre, surveillées et vérifiées dans ce processus. Par ailleurs, le processus d'approbation des affiliations dépend fortement du gestionnaire de premier niveau du personnel. Ce gestionnaire doit s'assurer que le personnel suit correctement le processus. Il ne semble pas y avoir de processus distinct pour l'examen des affiliations de l'ASPC par rapport à la DGLNM. La Politique sur les affiliations s'applique à l'ensemble du personnel, y compris le personnel de la DGLNM. La Directive ajoute des exigences pour le personnel de la DGLNM.

Il est possible qu'un conflit d'intérêts ne soit pas relevé lors de l'examen d'une affiliation puisque les membres du personnel du BCSP ne sont pas des experts du processus de gestion des conflits d'intérêts. Un conflit d'intérêts pourrait être mal géré lors d'un engagement scientifique collaboratif si le BCI n'examine pas le formulaire d'approbation de l'affiliation. Le BCSC tient à jour une feuille de travail pour consigner les affiliations. Cette feuille de travail pourrait ne pas refléter la proportion réelle du personnel affilié. Il est également possible que le personnel présente une déclaration de conflits d'intérêts au BCI, mais ne présente pas de demande d'approbation d'une affiliation au BCSC. Aucune mesure de contrôle n'est en place pour assurer une communication bilatérale entre le BCSC et le BCI. Il n'y a aucune preuve d'activités de surveillance ou de mécanismes de suivi pour veiller à ce que le personnel présente un formulaire d'approbation d'affiliation au BCI.

## Conclusion

Il existe plusieurs outils pour informer le personnel de ses responsabilités en matière de gestion de son obligation de déclarer tout conflit d'intérêts réel, apparent ou potentiel pendant le processus d'intégration ainsi que lors de l'établissement d'affiliations avec des établissements externes. Toutefois, il est possible d'améliorer la cohérence des instruments de politique et des lignes directrices qui s'appliquent. La clarification des responsabilités et des rôles communs des personnes et des bureaux participant à ce processus renforcerait la responsabilisation et la collaboration, en plus de réduire le dédoublement du travail.

Des recommandations sont formulées dans la section Recommandations.

## Recommandations

### Recommandation n° 1

Le sous-ministre adjoint (SMA) de la DGSG, avec l'appui de la conseillère scientifique en chef et du vice-président de la Direction générale des données, de la surveillance et de la prospective (DGDSP), doit préciser et communiquer les rôles, les responsabilités et les obligations liés à la mise en œuvre et à la surveillance des mesures correctives, à la formation du personnel, à la communication avec les intervenants, à la collecte de données et à la production de rapports.

### Recommandation n° 2

Le SMA de la DGSG, avec l'appui de la conseillère scientifique en chef et du vice-président de la DGDSP, doit examiner et mettre en œuvre des activités de formation et de sensibilisation afin de mieux soutenir les gestionnaires dans leurs obligations relatives aux conflits d'intérêts.

### Recommandation n° 3

Le SMA de la DGSG, avec l'appui de la conseillère scientifique en chef et du vice-président de la DGDSP, doit examiner et mettre à jour l'ensemble de documents d'orientation afin d'assurer une meilleure harmonisation avec toutes les politiques, procédures et lignes directrices sur les conflits d'intérêts.

### Recommandation n° 4

Le SMA de la DGSG, avec l'appui de la conseillère scientifique en chef et du vice-président de la DGDSP, doit élaborer une approche de surveillance fondée sur les risques afin d'optimiser les ressources et les délais de traitement et de réduire les arriérés. Il doit également élaborer et mettre en œuvre des procédures opérationnelles normalisées afin de veiller à ce que les déclarations de conflits d'intérêts et les dossiers d'approbation d'affiliation soient analysés et que les mesures d'atténuation soient appliquées de manière uniforme.

### Recommandation n° 5

Le SMA de la DGSG, avec l'appui de la conseillère scientifique en chef et du vice-président de la DGDSP, doit établir un protocole de communication pour un échange régulier de renseignements entre les différentes fonctions impliquées dans les domaines liés aux conflits d'intérêts, comme le Centre de l'ombud, de la résolution et de l'éthique (CORE), les Services de la divulgation interne (SDI) et le Bureau de la propriété intellectuelle (PI).

# Annexe A – À propos de l'audit

## 1. Objectif de l'audit

Le présent audit vise à examiner si les mécanismes de gestion des conflits d'intérêts apparents, potentiels ou réels de l'Agence permettent d'atténuer efficacement les risques liés aux conflits d'intérêts.

## 2. Portée de l'audit

La portée de l'audit inclut notamment :

- les activités, à partir des initiatives d'amélioration du processus de conflit d'intérêts, lancées en janvier 2021, jusqu'à décembre 2023;
- l'accent mis sur la structure de gouvernance, les rôles, les responsabilités, les obligations, les politiques, les procédures et les mécanismes en vigueur;
- les processus d'évaluation des risques afin de recenser, d'évaluer et de hiérarchiser les risques liés aux conflits d'intérêts au sein de l'Agence.

## 3. Approche de l'audit

L'audit, qui exige l'examen d'une quantité suffisante de données probantes pertinentes et le rassemblement d'un nombre satisfaisant d'explications et de renseignements qui permettent d'asseoir sa conclusion sur un fondement raisonnable, a été réalisé conformément à la *Politique sur l'audit interne* du gouvernement du Canada. L'approche de l'audit comprenait notamment les éléments suivants :

- la mise à l'essai des mesures de contrôle, s'il y avait lieu;
- l'examen des processus et des méthodes ainsi que l'examen des résultats et d'autres documents justificatifs pertinents;
- des entrevues avec la direction, les membres de comités et les principaux intervenants dans les unités organisationnelles du ministère et de la direction générale.

## 4. Déclaration de conformité

Le présent audit a été réalisé conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* et il est validé par les résultats du programme d'amélioration et d'assurance de la qualité du Bureau de l'audit et de l'évaluation.

## Audit sur les conflits d'intérêts à l'ASPC

### 5. Critères de l'audit

Audit sur la gestion des conflits d'intérêts à l'ASPC	
Critères de l'audit	
1	L'Agence dispose d'une structure de gouvernance bien définie pour appuyer les activités relatives aux conflits d'intérêts et a établi des politiques, des procédures, des rôles, des responsabilités et des obligations clairs pour prévenir et atténuer les conflits d'intérêts.
2	Des processus et des mesures de contrôle sont en vigueur pour cerner, évaluer, hiérarchiser, surveiller et atténuer les risques liés aux conflits d'intérêts réels, apparents ou potentiels.
3	L'Agence veille à ce que les risques liés aux conflits d'intérêts propres aux collaborations et aux affiliations avec des établissements externes soient gérés et que les personnes employées par l'ASPC disposent des outils nécessaires pour connaître leurs responsabilités en matière de conflits d'intérêts.