



Rapport de la vérificatrice générale du Canada au Conseil d'administration de la Fondation canadienne des relations raciales

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2020

Ce rapport est une reproduction du rapport d'examen spécial remis par le Bureau du vérificateur général du Canada à la Fondation canadienne des relations raciales le 12 novembre 2020. Le Bureau du vérificateur général du Canada n'a pas fait de travail d'audit de suivi sur les enjeux soulevés dans ce rapport reproduit.



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada



Rapport de la vérificatrice générale du Canada au Conseil d'administration de la Fondation canadienne des relations raciales

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2020

Ce rapport est une reproduction du rapport d'examen spécial remis par le Bureau du vérificateur général du Canada à la Fondation canadienne des relations raciales le 12 novembre 2020. Le Bureau du vérificateur général du Canada n'a pas fait de travail d'audit de suivi sur les enjeux soulevés dans ce rapport reproduit.



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

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

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

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

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par la vérificatrice générale du Canada, 2020.

N° de catalogue FA3-163/2020F-PDF
ISBN 978-0-660-36027-0



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 12 novembre 2020

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

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Fondation canadienne des relations raciales conformément au plan présenté au Comité des finances et de la vérification du Conseil d'administration le 1^{er} novembre 2019. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par la Fondation canadienne des relations raciales.

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

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

Dusan Duvnjak, CPA, CMA
Directeur principal
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario) K1A 0G6

Table des matières

Sommaire de l’audit	1
Introduction	1
Information générale	1
Objet de l’audit	3
Constatations, recommandations et réponses	4
Méthodes de gestion organisationnelle	4
Les processus d’évaluation du rendement et de gestion des risques de la Fondation comportaient des faiblesses qui doivent être corrigées en améliorant la surveillance exercée par le Conseil d’administration	4
Gestion des activités de communication et de sensibilisation	13
La Fondation a organisé des activités et des événements, sans toutefois avoir de processus officiels pour en assurer la conception et la mise en œuvre	13
Conclusion	16
À propos de l’audit	17
Tableau des recommandations	21

Sommaire de l'audit

Nous n'avons relevé aucun défaut grave dans les méthodes de gestion organisationnelle ou les méthodes de gestion des activités de communication et de sensibilisation de la Fondation canadienne des relations raciales au cours de la période visée par l'audit. Même si nous avons relevé plusieurs éléments susceptibles d'être améliorés, la Fondation a, en général, maintenu des moyens et des méthodes raisonnables pour s'acquitter de son mandat. Notre évaluation a tenu compte de la taille réduite de la Fondation.

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. La Fondation canadienne des relations raciales est une société d'État qui a pour mission de contribuer à l'élimination de toutes les formes de racisme et de discrimination raciale au sein de la société canadienne.
2. La *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales* prévoit que la Fondation peut réaliser cette mission :
 - en effectuant des recherches et en établissant une base d'information nationale;
 - en établissant des liens avec des institutions publiques, privées ou à caractère éducatif, notamment les bibliothèques;
 - en facilitant la consultation et l'échange d'information concernant la politique, les programmes et la recherche en matière de relations raciales;
 - par la promotion d'une formation efficace dans le domaine;
 - en sensibilisant mieux le public;
 - en collaborant avec les entreprises, les organisations patronales et syndicales, les organismes bénévoles, communautaires et autres organismes, ainsi que tous les ordres de gouvernement, pour la mise sur pied et le soutien de divers programmes et activités;
 - par l'encouragement et la promotion de l'élaboration d'une politique et de programmes efficaces.

3. La Fondation a été créée en novembre 1997, après l'entrée en vigueur de la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales*, le 28 octobre 1996. Sa création est issue de l'Entente de redressement à l'égard des Canadiens japonais de 1988, qui a reconnu que les mesures prises à l'encontre des Canadiens d'origine japonaise pendant et après la Seconde Guerre mondiale étaient injustes et constituaient une violation des droits de la personne. Le gouvernement a alors établi un fonds de dotation de 24 millions de dollars, dont 12 millions de dollars ont été versés au nom de la communauté canadienne d'origine japonaise en commémoration de ses membres victimes d'injustices.

4. Afin d'appuyer son mandat, la Fondation a défini quatre objectifs stratégiques pour la période de planification allant de 2017 à 2020 :

- répertorier les problématiques majeures en matière de racisme et de discrimination raciale;
- être la principale et la plus complète des ressources nationales en matière de racisme, de relations raciales, de meilleures pratiques et de solutions recommandées;
- impliquer les jeunes Canadiens et d'autres groupes dans la lutte contre le racisme et l'amélioration des relations raciales;
- développer et promouvoir du matériel éducatif portant sur la compréhension commune de nos responsabilités individuelles telle que valorisée par la Charte des droits et libertés et la *Loi sur le multiculturalisme canadien*, et utiliser ce matériel pour étudier la nature des droits et leurs limites au Canada en ce qui concerne la liberté d'expression, les croyances religieuses et la discrimination.

5. Le fonds de dotation de 24 millions de dollars octroyé à la création de la Fondation ainsi que d'autres placements, dont la valeur globale fluctue, procurent l'essentiel des revenus de la Fondation. Celle-ci reçoit aussi des dons, de l'aide financière de partenaires aux fins de gestion de projets et des subventions et contributions gouvernementales pour des projets donnés. Toutefois, la Fondation ne reçoit pas de crédit annuel du gouvernement. D'avril 2017 à mars 2020, les produits d'intérêts et de dividendes (déduction faite de tous les frais de courtage) ont totalisé en moyenne un peu plus de 700 000 \$, et les autres produits de la Fondation ont avoisiné 180 000 \$ en moyenne. Les charges de la Fondation se sont élevées en moyenne à 980 000 \$. La valeur globale des placements et de leurs produits peut fluctuer considérablement. C'est ce qui est arrivé en mars 2020, lorsque la Fondation a essuyé des pertes importantes en raison de la pandémie de COVID-19 et de la chute des cours du pétrole. La valeur des placements et du fonds de dotation de la Fondation a diminué d'environ 4 millions de dollars. Leur valeur globale s'est chiffrée à environ 26 millions de dollars pour l'exercice 2019-2020.

6. La Fondation est un organisme de bienfaisance enregistré aux termes de la *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales*. Sise à Toronto, en Ontario, la Fondation mène ses activités à l'échelle nationale. Ses effectifs ont varié en nombre au cours des dernières années. Au moment de notre examen, elle comptait six employés, dont un directeur général nommé par le **gouverneur en conseil**.

Objet de l'audit

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

8. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous cernons et signalons des défauts graves lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité.

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

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des activités de communication et de sensibilisation.

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

10. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 17 à 20), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

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

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

Les processus d'évaluation du rendement et de gestion des risques de la Fondation comportaient des faiblesses qui doivent être corrigées en améliorant la surveillance exercée par le Conseil d'administration

Ce que nous avons constaté

11. La Fondation avait de bonnes méthodes de gestion dans un grand nombre des secteurs que nous avons examinés. Cependant, il y avait lieu d'améliorer plusieurs secteurs. La Fondation n'avait pas défini d'indicateurs de rendement qui lui auraient permis d'évaluer facilement l'atteinte de ses objectifs stratégiques, même si elle a assuré un suivi régulier de la mise en œuvre de ses activités et événements. De plus, faute d'un processus complet de gestion des risques, la Fondation n'a pas pu déterminer dans quelle mesure elle avait réussi à atténuer les risques. Ces deux faiblesses ont nui à la capacité du Conseil d'administration de surveiller efficacement les moyens et méthodes dans ces secteurs.

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

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique;
- la gestion des risques d'entreprise.

Contexte

13. Le Conseil d'administration assure la gestion de l'ensemble de la Fondation afin de veiller à ce que celle-ci s'acquitte de son mandat. La *Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales* prévoit que le Conseil d'administration se compose d'un président et de tout au plus onze autres administrateurs nommés par le gouverneur en conseil sur la recommandation du ministre responsable aux fins de la *Loi sur le multiculturalisme*. Pendant la période visée par l'audit, le ministre du Patrimoine canadien agissait à titre de ministre responsable. À la mi-mars 2020, le Conseil d'administration était complet. Le Conseil bénéficie de l'appui des six comités permanents suivants :

- Comité directeur;
- Comité des finances et de la vérification;
- Comité de gouvernance;
- Comité des ressources humaines;
- Comité des placements;
- Comité des nominations.

14. Le Conseil a aussi créé un comité ad hoc pour diriger et surveiller l'établissement du plan stratégique de 2020-2023 de la Fondation. Le Comité des placements comptait un conseiller externe. La Fondation n'est pas tenue de présenter au gouvernement des plans d'entreprise annuels.

Recommandations

15. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 23 et 28.

Gouvernance de la Société

16. **Analyse** — Nous avons constaté que la Fondation possédait de bonnes méthodes de gouvernance, mais qu'il y avait lieu d'améliorer la surveillance exercée par le Conseil d'administration (voir la pièce 1).

Pièce 1 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	Les membres du Conseil d'administration ont rempli des déclarations annuelles, confirmant ainsi leur respect des règlements administratifs de la Société sur les conflits d'intérêts. Les décisions du Conseil ont été prises par vote, uniquement par les administrateurs. Le Conseil a tenu des réunions en l'absence des membres de la direction. Les administrateurs se sont abstenus de participer aux discussions lorsqu'ils estimaient qu'il y avait des conflits d'intérêts potentiels.	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	La Société a intégré ses objectifs stratégiques à son plan d'entreprise annuel. Ce plan a été établi par la direction, puis revu et approuvé par le Conseil d'administration. Le président du Conseil a défini les objectifs de rendement annuels du directeur général, qui sont conformes à l'orientation stratégique de la Société et aux activités prévues dans son plan d'entreprise. Le Conseil a activement participé à l'établissement de l'orientation stratégique de la Société pour 2020-2023. Il a créé un comité ad hoc à cette fin.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

Pièce 1 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Société.	<p>Le Conseil d'administration a surveillé la situation financière de la Société et la progression de ses diverses initiatives.</p> <p>La fonction d'audit interne externalisée de la Société a aidé le Conseil à exercer sa surveillance en réalisant des audits internes et des évaluations des risques périodiques.</p> <p>Le Conseil a évalué son rendement en procédant à une auto-évaluation annuelle.</p> <p>Le Conseil a examiné et actualisé ses règlements internes au cours de la période visée par l'audit.</p> <p>Le président du Conseil a évalué le rendement du directeur général.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Le Conseil d'administration n'a pas été en mesure d'évaluer entièrement les résultats obtenus par la Société par rapport à ses objectifs stratégiques, ni la façon dont elle gérait les risques.</p> <p>Note : Les paragraphes 18 à 23 et 25 à 28 présentent, respectivement, le détail de nos constatations et recommandations sur la mesure et la surveillance du rendement et la communication des résultats, ainsi que la gestion des risques.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 1 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	<p>Le Conseil d'administration a déterminé les compétences et les connaissances que les administrateurs devaient posséder. Il a communiqué au ministre du Patrimoine canadien les profils et les compétences des administrateurs ainsi que les facteurs à considérer en priorité pour faciliter les processus de nomination.</p> <p>Au besoin, le Conseil a eu recours à des conseillers externes, notamment à un conseiller financier ainsi qu'à un conseiller pour la planification stratégique de 2020 à 2023.</p> <p>La Société a offert un programme d'orientation aux nouveaux administrateurs. Les administrateurs ont participé à divers types de formation supplémentaire.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

Planification stratégique 17. **Analyse** — Nous avons constaté que la Fondation avait certaines méthodes efficaces de planification stratégique. Toutefois, nous avons relevé des faiblesses dans la mesure du rendement ainsi que la surveillance du rendement et la communication des résultats (voir la pièce 2).

Pièce 2 Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	<p>La Société a suivi l'orientation donnée par son plan stratégique de 2017-2020. Les objectifs du plan étaient conformes au mandat de la Société.</p> <p>Le plan stratégique de la Société décrivait les activités et événements qu'elle voulait organiser pour atteindre chaque objectif stratégique.</p> <p>Pour élaborer son plan stratégique de 2020-2023, la Société a consulté diverses parties prenantes et évalué ses forces, ses faiblesses, les possibilités et les menaces.</p>	
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte de ses objectifs stratégiques.	<p>La Société a présenté des renseignements sur la réalisation d'activités et d'événements comme étant des indicateurs de l'atteinte de ses objectifs stratégiques.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n'a pas défini d'indicateurs de rendement clairs pour évaluer ses objectifs stratégiques.</p> <p>La Société n'avait pas de cibles de rendement pour certains de ses événements ou activités annuels.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 2 Planification stratégique : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les progrès réalisés à l'égard de ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	<p>La direction a surveillé la mise en œuvre des activités prévues, et a présenté au Conseil d'administration des rapports sur les progrès réalisés par la Société.</p> <p>La Société a publié un rapport annuel décrivant les activités et événements liés à chacun de ses objectifs stratégiques.</p> <p>La Société a tenu une assemblée publique annuelle.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Le rapport annuel de la Société ne donnait pas suffisamment de renseignements sur la manière dont les activités et événements annuels de la Société avaient contribué à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

18. **Faiblesses — Mesure et surveillance du rendement, et communication des résultats** — Nous avons constaté que la Fondation présentait des faiblesses pour mesurer son rendement et, par conséquent, pour le surveiller et communiquer les résultats obtenus. Dans cette section, nos constatations sur la mesure du rendement, la surveillance à cet égard et la communication des résultats concernent à la fois le rendement stratégique et le rendement opérationnel, car la Fondation a regroupé ces éléments dans son plan d'entreprise annuel.

19. Dans son plan stratégique, la Fondation avait défini ses objectifs stratégiques et décrit les principales activités qui devaient être mises en œuvre pour les atteindre. Nous avons constaté que la Fondation n'avait pas défini d'indicateurs particuliers pour mesurer l'atteinte de ces objectifs ou la réalisation des principales activités connexes. Les objectifs et les principales activités ont été retranscrits dans le plan d'entreprise annuel de la Fondation, qui décrit quant à lui les moyens envisagés pour réaliser chaque activité principale. Toutefois, même si la Fondation a intégré au plan certains indicateurs de rendement pour ces moyens, dans beaucoup de cas, elle n'a pas défini de cibles de rendement qui auraient pu l'aider à évaluer l'efficacité des activités menées.

20. À titre d'exemple, aucun indicateur de rendement précis n'avait été défini pour l'objectif stratégique qui consiste à répertorier les problématiques majeures en matière de racisme et de discrimination raciale. La Fondation a signalé que l'organisation de tables rondes aiderait à recenser les problèmes liés aux relations raciales. Elle n'a toutefois pas établi de cibles de rendement pour déterminer si des personnes mobilisées avaient participé aux tables rondes, un élément qui est pourtant un facteur de succès établi des tables rondes.

21. Nous avons également constaté que, faute d'indicateurs de rendement précis pour ses objectifs stratégiques et de cibles pour ses activités, la Fondation n'avait pas pu évaluer pleinement les progrès réalisés ou présenter des renseignements clairs à cet égard dans son rapport annuel de 2018-2019. De fait, le rapport se limite à décrire les activités et les événements pertinents.

22. Ces faiblesses sont importantes parce qu'en améliorant ses méthodes d'évaluation du rendement, la Fondation pourrait mieux évaluer l'efficacité avec laquelle elle atteint ses objectifs compte tenu de ses ressources limitées. De plus, la présentation au Conseil d'administration de renseignements clairs sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs stratégiques renforcerait la surveillance du Conseil. Il s'agit d'un élément important pour assurer la transparence et faire comprendre au public comment la Fondation s'acquitte de son mandat.

23. **Recommandation** — La Fondation canadienne des relations raciales devrait définir des indicateurs de rendement et des cibles qui lui permettraient de mesurer et de surveiller son rendement et de communiquer au Conseil d'administration et au public de l'information sur les progrès réalisés en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques et sur l'efficacité de ses activités.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration a profité de l'établissement du plan stratégique de 2020-2023 de la Fondation canadienne des relations raciales pour améliorer le processus d'évaluation du rendement de la Fondation, et il a commencé à faire la transition vers un modèle logique fondé sur les résultats. Dans le cadre de cette transition, la Fondation élaborera des indicateurs de rendement et des cibles appropriés au cours de l'exercice 2020-2021 afin de mesurer et de surveiller l'atteinte des objectifs stratégiques et de communiquer de l'information à ce sujet.*

Gestion des risques d'entreprise

24. **Analyse** — Nous avons constaté que la gestion des risques d'entreprise de la Fondation comportait des faiblesses (voir la pièce 3).

Pièce 3 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Société a classé ses risques dans diverses catégories, comme les risques financiers, les risques liés aux ressources humaines, les risques opérationnels et les risques stratégiques.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'a pas actualisé officiellement et régulièrement son registre des risques. La plus récente mise à jour du registre, en 2020, ne décrivait pas clairement la probabilité et l'incidence des risques.</p>	
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p>La Société avait un Comité des placements et un énoncé de politique de placement. Cet énoncé décrivait l'appétit face au risque de la Société et les exigences de gestion des risques liés aux placements, notamment la diversité des actifs au sein du portefeuille, les types de placements ainsi que les rôles et responsabilités.</p> <p>La Société a utilisé périodiquement les travaux des auditeurs internes pour examiner des secteurs comme les ressources humaines, les placements et la cybersécurité. Les audits internes signalaient les faiblesses qui posaient des risques, et recommandaient des mesures, que la Société a mises en œuvre.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n'avait pas officiellement défini ni documenté ses niveaux de tolérance au risque, sauf dans le domaine des placements.</p> <p>La Société n'avait pas établi de mesures officielles d'atténuation, assorties d'échéances, pour les risques qu'elle avait jugés importants.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 3 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et communiqué de l'information à cet égard.	<p>Le Comité des placements de la Société s'est réuni tous les trimestres et en fonction des besoins pour surveiller le rendement du portefeuille de placements et y apporter des modifications.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Étant donné que la Société n'avait pas établi de mesures d'atténuation pour la plupart des risques, elle n'a pas pu surveiller l'efficacité de ces mesures ni communiquer de l'information à cet égard.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

25. **Faiblesses — Gestion des risques** — Nous avons constaté que la Fondation devait améliorer ses méthodes de gestion des risques. Même si elle avait de bonnes méthodes de gestion des risques pour ses placements — ce qui est important puisque le rendement des placements est la principale source de financement de la Fondation —, nous avons constaté que la Fondation n'avait pas une approche systématique de gestion des risques.

26. La Fondation a officiellement mis à jour son registre des risques en mars 2020. Il s'agissait de la première mise à jour depuis 2016. Au cours de la mise à jour de 2020, la Fondation a recensé une vingtaine de risques et les obstacles qu'ils pouvaient poser. Beaucoup de ces risques découlaient des ressources limitées de la Fondation. Toutefois, la Fondation n'a pas clairement évalué la probabilité que ces risques se concrétisent ni leur incidence. C'est donc dire que la mise à jour n'a pas fourni les renseignements de base exhaustifs nécessaires pour déterminer les risques qui devraient retenir en priorité l'attention de la direction et du Conseil. La Fondation n'a pas non plus défini ni documenté de seuils de tolérance au risque ni établi de mesures d'atténuation assorties d'échéances. Nous avons constaté que, sans ces éléments, la Fondation n'avait pas été en mesure de surveiller efficacement sa gestion des risques importants ni de communiquer d'information à cet égard.

27. Ces faiblesses sont importantes parce qu'une approche plus structurée de gestion des risques aiderait le Conseil et la direction à s'assurer que la Fondation dispose de méthodes efficaces pour atténuer les risques qui menacent l'accomplissement de son mandat.

28. **Recommandation** — La Fondation canadienne des relations raciales devrait établir clairement l'ordre de priorité de ses principaux risques en évaluant leur probabilité et leur incidence et en établissant des seuils de tolérance au risque et les mesures nécessaires pour les risques prioritaires. Ces mesures devraient décrire les responsabilités, les calendriers et les résultats attendus, et leur mise en œuvre devrait être surveillée régulièrement.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. En plus de l'évaluation des risques réalisée en 2020, la Fondation canadienne des relations raciales définira des seuils de tolérance au risque et établira un registre des risques d'entreprise qui indiquera clairement l'ordre de priorité des risques et les stratégies d'atténuation connexes. La Fondation élaborera des plans d'action plus détaillés pour ses stratégies d'atténuation des risques, le cas échéant. Ces plans d'action décriront les responsabilités et les calendriers établis. La Fondation actualisera le registre des risques d'entreprise, au besoin, et effectuera régulièrement des suivis. La Fondation prévoit avoir terminé ces travaux d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.*

Gestion des activités de communication et de sensibilisation

La Fondation a organisé des activités et des événements, sans toutefois avoir de processus officiels pour en assurer la conception et la mise en œuvre

Ce que nous avons constaté

29. Nous avons constaté que la Fondation avait mené beaucoup d'activités de communication et de sensibilisation, mais qu'elle ne disposait pas de directives officielles pour assurer la conception et la mise en œuvre d'un grand nombre de ces activités.

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

- la gestion des activités de communication et de sensibilisation.

Contexte

31. Pour favoriser l'atteinte de ses objectifs stratégiques (voir le paragraphe 4), la Fondation a tenu des activités et des événements de communication et de sensibilisation, notamment :

- l'organisation de tables rondes;
- l'élaboration de projets de recherche;
- l'animation de webinaires;
- le maintien d'un centre de recherches bibliographiques contenant des renseignements pertinents;
- la mise en œuvre du programme « Jeunes ambassadeurs »;
- la production de guides pour les enseignants et les étudiants.

32. En dépit de la taille réduite de ses effectifs, la Fondation a pu compter sur la participation de partenaires et de ses administrateurs pour organiser de nombreux événements et activités, comme en fait foi le Rapport annuel de 2018-2019 de la Fondation. Elle a notamment tenu son 10^e gala bisannuel de remise des prix d'excellence, participé à plus de 160 activités communautaires, produit une vidéo sur la science et le racisme, animé sept webinaires, donné des ateliers pour le Réseau national de la jeunesse dans trois régions en collaboration avec des partenaires et ajouté plus de 400 ressources à son centre de recherches bibliographiques.

Recommandation

33. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 37.

Gestion des activités de communication et de sensibilisation

34. **Analyse** — Nous avons constaté que la Fondation avait certaines méthodes efficaces de planification opérationnelle, de surveillance du rendement et de communication d'information sur les résultats obtenus pour ses activités de communication et de sensibilisation. Elle se doit toutefois d'officialiser ses processus pour aider les employés à concevoir et à mettre en œuvre des activités et des événements avec plus d'efficacité et d'efficience (voir la pièce 4).

Pièce 4 Gestion des activités de communication et de sensibilisation : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui cadraient avec son plan stratégique et son mandat.	La Société a planifié des activités de communication et de sensibilisation qui cadraient avec son plan stratégique et son mandat. La Société a recensé les ressources humaines et financières, estimé les niveaux d'effort requis et fixé des échéanciers pour les activités et événements prévus.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 4 Gestion des activités de communication et de sensibilisation : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Conception et mise en œuvre des activités de communication et de sensibilisation	La direction a mis en œuvre les plans opérationnels des programmes de communication et de sensibilisation en vue d'obtenir des résultats qui cadraient avec le mandat de la Société.	<p>La Société a organisé des activités et des événements qui cadraient avec son mandat.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'avait pas documenté par écrit certains processus ou outils nécessaires pour assurer la conception et la mise en œuvre de ses activités et événements.</p>	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les résultats de ses activités et en a rendu compte.	<p>En plus de faire rapport sur le plan d'entreprise, la direction a présenté au Conseil d'administration des comptes rendus mensuels sur les activités et événements.</p> <p>La Société a réalisé des sondages auprès des participants pour recueillir leurs commentaires sur certains événements et activités.</p> <p>La direction a évalué le rendement des employés.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'avait pas défini de cibles de rendement pour bon nombre de ses activités et événements.</p> <p>Note : Les paragraphes 18 à 23 présentent nos constatations et recommandations sur la surveillance du rendement stratégique et opérationnel et la communication des résultats.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

35. **Faiblesse — Conception et mise en œuvre des activités de communication et de sensibilisation** — Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Fondation n'avait pas documenté par écrit certains processus ou outils qui auraient pu aider les employés à concevoir et à mettre en œuvre un vaste éventail d'activités et d'événements. Les responsables de la Fondation nous ont décrit de vive voix de nombreux processus, avec à l'appui quelques formulaires. Par exemple, pour la revue *Directions*, les responsables de la Fondation nous ont décrit le type d'examen qui aurait pu être réalisé pour déterminer la validité d'un article en vue de sa publication, et ils nous ont montré le formulaire d'examen par

les pairs. Toutefois, l'analyse de la validité d'un article et les facteurs indiquant quand un examen par les pairs doit être réalisé n'étaient pas documentés. Nous avons noté que la Fondation avait commencé à documenter certains processus et à concevoir certains outils au cours de la période visée par l'audit. Ainsi, pour ce qui est des tables rondes, la Fondation a recensé les tâches que les employés et les partenaires doivent réaliser à partir de la date de confirmation d'un événement (comme rédiger un protocole d'accord avec les partenaires) jusqu'après la table ronde (comme mener des sondages auprès des participants).

36. Cette faiblesse est importante parce que des processus et des outils consignés par écrit pourraient aider les employés à concevoir et à mettre en œuvre des activités et des événements de manière plus efficace et efficiente. Cela aiderait aussi les nouveaux employés à optimiser plus rapidement leur productivité après un renouvellement des effectifs, comme ce fut le cas en 2019 lorsque la Fondation a embauché deux nouveaux employés pour remplacer les deux qui étaient partis. Cela s'avère particulièrement important pour une organisation de petite taille, où les connaissances sur l'organisation sont détenues par un nombre restreint d'employés.

37. **Recommandation** — La Fondation canadienne des relations raciales devrait évaluer, officialiser et documenter ses processus et créer des outils appropriés pour guider la conception et la mise en œuvre de ses activités et événements de communication et de sensibilisation.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Vu les effectifs restreints de la Fondation canadienne des relations raciales, l'incidence d'un roulement de personnel peut être considérable. Par conséquent, la Fondation reconnaît l'importance de créer des documents de référence pour ses principaux processus et activités afin de garantir que ses activités se poursuivent rondement et d'optimiser l'efficacité de ses activités et l'uniformité de leur mise en œuvre. À la suite de l'audit, la Fondation a commencé à mettre en œuvre cette recommandation et poursuivra ses efforts tout au long de l'exercice 2020-2021.*

Conclusion

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

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la Fondation canadienne des relations raciales a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

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

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

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

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

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

Le Bureau du vérificateur général du Canada applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

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

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

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

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

Étendue et méthode

Notre audit a porté sur la Fondation canadienne des relations raciales. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Fondation de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de notre examen, nous nous sommes entretenus avec les membres du Conseil d'administration et de la haute direction ainsi qu'avec d'autres employés de la Fondation afin de mieux comprendre ses moyens et méthodes. Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous avons sélectionné et testé des échantillons d'éléments tels que des activités de communication et de sensibilisation et des objectifs de rendement de la direction, afin de déterminer si des moyens et méthodes appropriés étaient en place et fonctionnaient comme prévu.

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

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fiés à aucuns travaux d'audit interne.

Sources des critères

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

Gouvernance de la Société

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

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

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

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

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

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

Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales

Planification stratégique

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

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

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

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

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

Gestion des risques d'entreprise

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

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

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

Gestion des activités de communication et de sensibilisation

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

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

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

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

ISACA, *Cadre de référence COBIT 5*, EDM02 (Assurer la livraison des bénéfices)

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

Loi sur la Fondation canadienne des relations raciales

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} septembre 2019 au 31 mars 2020. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 2 octobre 2020, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Directeur principal : Dusan Duvnjak

Directeur : Paul Kelly

Maggie LeBlanc

Tableau des recommandations

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

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion organisationnelle	
<p>23. La Fondation canadienne des relations raciales devrait définir des indicateurs de rendement et des cibles qui lui permettraient de mesurer et de surveiller son rendement et de communiquer au Conseil d'administration et au public de l'information sur les progrès réalisés en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques et sur l'efficacité de ses activités. (18-22)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Conseil d'administration a profité de l'établissement du plan stratégique de 2020-2023 de la Fondation canadienne des relations raciales pour améliorer le processus d'évaluation du rendement de la Fondation, et il a commencé à faire la transition vers un modèle logique fondé sur les résultats. Dans le cadre de cette transition, la Fondation élaborera des indicateurs de rendement et des cibles appropriés au cours de l'exercice 2020-2021 afin de mesurer et de surveiller l'atteinte des objectifs stratégiques et de communiquer de l'information à ce sujet.</p>
<p>28. La Fondation canadienne des relations raciales devrait établir clairement l'ordre de priorité de ses principaux risques en évaluant leur probabilité et leur incidence et en établissant des seuils de tolérance au risque et les mesures nécessaires pour les risques prioritaires. Ces mesures devraient décrire les responsabilités, les calendriers et les résultats attendus, et leur mise en œuvre devrait être surveillée régulièrement. (25-27)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En plus de l'évaluation des risques réalisée en 2020, la Fondation canadienne des relations raciales définira des seuils de tolérance au risque et établira un registre des risques d'entreprise qui indiquera clairement l'ordre de priorité des risques et les stratégies d'atténuation connexes. La Fondation élaborera des plans d'action plus détaillés pour ses stratégies d'atténuation des risques, le cas échéant. Ces plans d'action décriront les responsabilités et les calendriers établis. La Fondation actualisera le registre des risques d'entreprise, au besoin, et effectuera régulièrement des suivis. La Fondation prévoit avoir terminé ces travaux d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.</p>
Gestion des activités de communication et de sensibilisation	
<p>37. La Fondation canadienne des relations raciales devrait évaluer, officialiser et documenter ses processus et créer des outils appropriés pour guider la conception et la mise en œuvre de ses activités et événements de communication et de sensibilisation. (35-36)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Vu les effectifs restreints de la Fondation canadienne des relations raciales, l'incidence d'un roulement de personnel peut être considérable. Par conséquent, la Fondation reconnaît l'importance de créer des documents de référence pour ses principaux processus et activités afin de garantir que ses activités se poursuivent rondement et d'optimiser l'efficacité de ses activités et l'uniformité de leur mise en œuvre. À la suite de l'audit, la Fondation a commencé à mettre en œuvre cette recommandation et poursuivra ses efforts tout au long de l'exercice 2020-2021.</p>

