



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Conseil canadien des normes

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2019



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Conseil canadien des normes

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2019



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 vérificateur général 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 le vérificateur général du Canada, 2019.

N° de catalogue FA3-151/2019F-PDF
ISBN 978-0-660-29761-3





Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 27 mars 2019

Au Conseil d'administration du Conseil canadien des normes

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial du Conseil canadien des normes conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 5 mars 2018. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Le Bureau du vérificateur général du Canada présentera le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par le Conseil canadien des normes.

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.

Nathalie Chartrand, CPA, CA
Directrice principale

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	3
Constatations, recommandations et réponses	4
Méthodes de gestion organisationnelle	5
La gouvernance de la Société comportait un défaut grave, et des améliorations s'imposaient dans la gestion organisationnelle	5
Gestion des activités	14
La Société avait de bonnes méthodes de gestion de ses activités, mais des améliorations s'imposaient dans certains secteurs	15
Conclusion	21
Événements postérieurs	21
À propos de l'audit	22
Tableau des recommandations	26

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

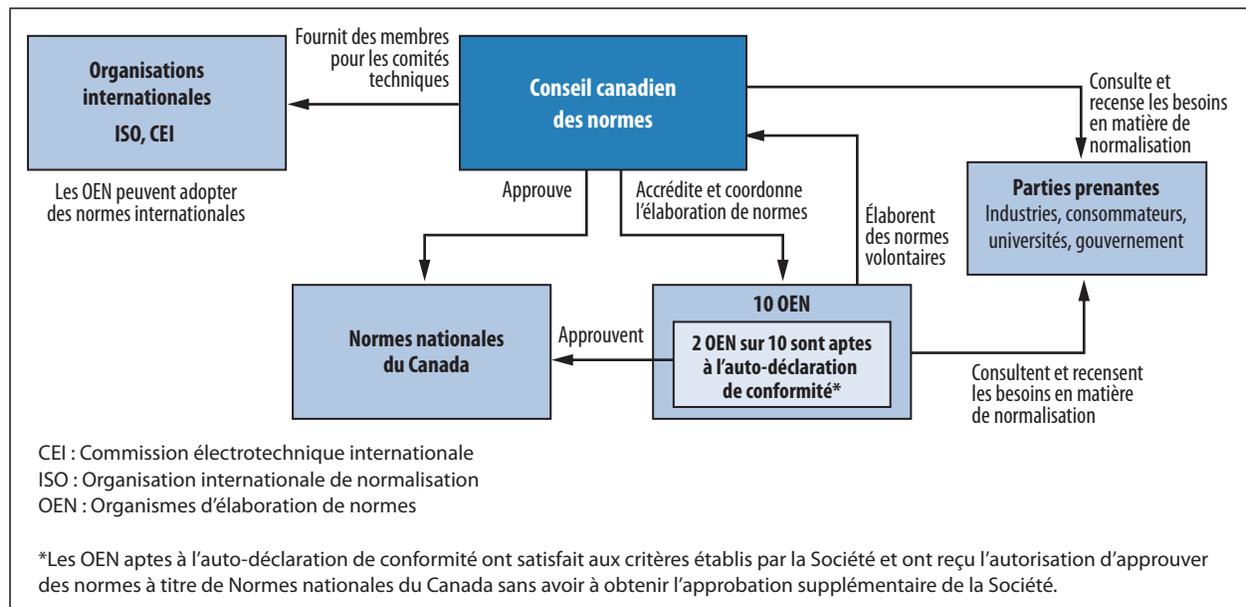
1. Les normes influent sur de nombreux aspects de notre vie quotidienne, notamment les aliments que nous mangeons, les véhicules que nous conduisons et les appareils électroniques que nous utilisons. Selon le Conseil canadien des normes, les normes permettent d'améliorer la qualité, la sécurité et l'efficacité des méthodes et des produits, et constituent des éléments essentiels de la technologie, de l'innovation et du commerce. Par exemple, il y a une norme qui énonce les exigences en matière de performance et les méthodes d'essai qui s'appliquent aux casques commercialisés, vendus et destinés au hockey sur glace.
2. L'application des normes est volontaire lorsque les organismes ne sont pas légalement tenus de s'y conformer pour leurs produits et services. Un organisme peut toutefois décider de se conformer à une norme pour répondre aux exigences des clients ou de l'industrie. L'application des normes est obligatoire lorsque ces dernières sont imposées par une loi ou un règlement, par exemple pour des raisons de santé ou de sécurité.
3. La Société définit la normalisation comme l'élaboration et l'application des normes, ce qui englobe les travaux des comités qui élaborent des normes; la publication de normes par les organismes d'élaboration de normes (OEN); l'application des normes par les entreprises, les fournisseurs et les consommateurs; la vérification de la conformité des produits et services aux normes applicables (évaluation de la conformité); et l'accréditation des organismes qui fournissent des services d'évaluation de la conformité.
4. Le Conseil canadien des normes est une société d'État fédérale qui a été établie aux termes de la *Loi sur le Conseil canadien des normes* en 1970. Il fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique. Selon la *Loi*, la Société a pour mission d'encourager une normalisation volontaire efficace et efficiente au Canada lorsque celle-ci ne fait l'objet d'aucune mesure législative, et notamment :
 - d'encourager les Canadiens à participer aux activités relatives à la normalisation volontaire;
 - d'encourager la coopération entre les secteurs privé et public en matière de normalisation volontaire au Canada;
 - de coordonner les efforts des personnes et organismes s'occupant du Système national de normes, et de voir à la bonne marche de leurs activités;

- d'encourager, dans le cadre d'activités relatives à la normalisation, la qualité, la performance et l'innovation technologique en ce qui touche les produits et les services canadiens;
- d'élaborer des stratégies et de définir des objectifs à long terme en matière de normalisation.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

5. La Société coordonne le Système national de normes volontaires du Canada, qui est un réseau de personnes et d'organismes qui contribuent à l'élaboration et à la mise en application des normes volontaires (voir la pièce 1). La Société n'élabore aucune norme nationale elle-même. Elle accrédite des organismes pour qu'ils élaborent des normes qui deviendront des Normes nationales du Canada. Les dix OEN ci-après ont été accrédités par la Société pour élaborer des normes au Canada : Air-Conditioning, Heating and Refrigeration Institute; ASTM International; Bureau de normalisation du Québec; Office des normes générales du Canada; le groupe CSA; Health Standards Organization (HSO); International Association of Plumbing and Mechanical Officials; NSF International; Normes ULC; et Underwriter's Laboratories Inc (UL).

Pièce 1 Le Système national de normes volontaires du Canada met à contribution la Société, les organismes d'élaboration de normes, les parties prenantes et des organisations internationales



6. La Société accrédite aussi des organismes d'évaluation de la conformité. Cette pratique consiste à déterminer si un produit, un service ou un système satisfait aux exigences fixées par une norme particulière. Au 31 mars 2018, il y avait 472 organismes d'évaluation de la conformité. La plupart de ces organismes (334) étaient des laboratoires, mais il y en avait également qui étaient spécialisés dans la certification de produits, la validation et la vérification des déclarations relatives aux gaz à effet de serre et la certification de systèmes de management, entre autres choses.

7. La Société gère aussi un programme des membres afin de faciliter la participation du Canada aux activités d'élaboration de normes et de veiller à ce que les intérêts canadiens soient pris en compte lors de l'élaboration de normes internationales.

8. La Société, dont l'administration centrale est située à Ottawa, comptait, au cours de l'exercice 2017-2018, environ 109 employés à temps plein. Elle avait des charges d'exploitation de 23,9 millions de dollars, dont plus de la moitié étaient financées par des crédits du Parlement. La portion restante était financée au moyen des produits tirés de diverses activités, notamment les droits des services d'accréditation et les redevances provenant de la vente de normes (voir la pièce 2).

Pièce 2 Résultats financiers de la Société

Exercice	Produits (en millions de dollars)	Charges (en millions de dollars)	Financement public (en millions de dollars)	Excédent (déficit) (en millions de dollars)	Excédent cumulé (en millions de dollars)
2017-2018	10,5	23,9	13,8	0,4	4,2
2016-2017	9,8	21,8	10,5	(1,5)	3,8
2015-2016	9,5	20,6	10,2	(0,9)	5,3
2014-2015	8,6	20,4	12,9	1,1	6,2

Source : Rapports annuels du Conseil canadien des normes

Objet de l'audit

9. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Conseil canadien des normes 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*.

10. 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. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés n'ont pas satisfait aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle 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.

11. 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.

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

12. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 22 à 25), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Message général



13. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes pour gérer ses activités, mais que des améliorations s'imposaient dans certains secteurs. Pour ce qui est des méthodes de gestion organisationnelle de la Société, nous avons constaté un défaut grave dans les nominations au Conseil d'administration. Ce défaut grave ainsi que les faiblesses relevées dans l'indépendance du Conseil d'administration et la surveillance exercée par celui-ci nous ont amenés à conclure qu'il y avait un défaut grave dans la gouvernance de la Société prise dans son ensemble. Nous avons aussi constaté que des améliorations s'imposaient dans la gestion des risques.

14. Plus particulièrement, nous avons des préoccupations quant au nombre de postes vacants et de mandats expirés au sein du Conseil d'administration en date d'août 2018. De fait, deux comités risquaient de perdre leur quorum. Cette situation était toutefois due à des circonstances indépendantes du contrôle de la Société. Nous avons aussi constaté que les membres du Conseil d'administration et de ses comités n'avaient pas régulièrement communiqué les conflits d'intérêts potentiels. De plus, lorsqu'un conflit d'intérêts potentiel était relevé, aucune documentation ne permettait de confirmer que des mesures avaient été prises pour le régler. Par ailleurs, nous avons constaté que la Société n'avait pas communiqué au Conseil d'administration tous les renseignements dont il avait besoin pour surveiller efficacement la Société. Enfin, nous avons constaté que la Société pouvait améliorer ses méthodes de gestion des risques en précisant les mesures d'atténuation des risques ainsi qu'en améliorant sa surveillance et sa communication des risques.

15. Pour ce qui est de la gestion des activités, nous avons constaté que la Société n'avait pas systématiquement tenu compte de l'incidence potentielle des plaintes déposées contre des organismes accrédités qui auraient pu ne pas concerner directement les activités accréditées de ces derniers. De plus, nous n'avons pas trouvé d'élément probant indiquant

que la Société avait vérifié la publicité des organismes au sujet de leur accréditation. Par ailleurs, la Société n'avait pas défini dans ses procédures ce qui constituait un « projet de norme abouti » lorsque des normes volontaires étaient publiées pour être soumises à un examen public. Enfin, nous avons constaté que, dans le cadre du nouveau modèle d'auto-déclaration de conformité, la Société examinait au moyen d'échantillons les projets d'élaboration de normes, et ce, seulement après que les organismes d'élaboration de normes (OEN) les aient approuvés et publiés, peu importe le risque encouru.

Méthodes de gestion organisationnelle

Contexte

16. Le Conseil d'administration de la Société comprend 13 membres, dont 10 sont nommés par le **gouverneur en conseil**, sur la recommandation du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique. La Société n'a donc aucun contrôle sur le processus de nomination.

17. Le Conseil d'administration bénéficie de l'appui du Comité de vérification, du Comité de régie de la société et, conformément à la *Loi sur le Conseil canadien des normes*, de deux comités consultatifs : le Comité consultatif des provinces et territoires et le Comité consultatif des organismes d'élaboration de normes.

La gouvernance de la Société comportait un défaut grave, et des améliorations s'imposaient dans la gestion organisationnelle

Ce que nous avons constaté

18. La nomination des membres du Conseil d'administration comportait un défaut grave parce qu'en raison des retards dans la nomination de membres, deux de ses comités étaient à risque de perdre leur quorum. De plus, cette situation aurait pu nuire à la capacité de surveillance exercée par le Conseil d'administration. Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration n'avaient pas régulièrement communiqué les conflits d'intérêts potentiels. En outre, des améliorations s'imposaient dans la surveillance exercée par le Conseil d'administration, puisque celui-ci n'avait pas reçu tous les renseignements dont il avait besoin. Pris ensemble, le défaut grave dans la nomination des membres du Conseil d'administration et les faiblesses relevées dans l'indépendance du Conseil d'administration et la surveillance exercée par celui-ci constituent un défaut grave dans la gouvernance de la Société. Enfin, nous avons relevé des faiblesses dans la gestion des risques.

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

19. Pour plus d'information, voir la section intitulée **Événements postérieurs**, à la fin du présent rapport.

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

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique, la mesure et la surveillance du rendement et la communication des résultats;
- la gestion des risques.

Recommandations

21. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 25, 28, 31 et 37.

Gouvernance de la Société

22. **Analyse** — Nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave dans le processus de nomination des membres du Conseil d'administration, ainsi que des faiblesses dans l'indépendance du Conseil d'administration et la surveillance exercée par celui-ci. Par ailleurs, la Société avait de bonnes méthodes de gouvernance en ce qui concerne l'établissement d'une orientation stratégique (voir la pièce 3).

Pièce 3 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 a fonctionné de manière indépendante.	<p>La Société a établi un processus qui permettait aux membres du Conseil d'administration de déclarer annuellement les conflits d'intérêts.</p> <p>Le Conseil d'administration a pris des décisions indépendamment de la direction de la Société.</p> <p>Faiblesses</p> <p>Les membres du Conseil d'administration et de ses comités n'ont pas régulièrement communiqué les conflits d'intérêts potentiels.</p> <p>La Société n'a pas documenté les mesures de sauvegarde pour régler les conflits d'intérêts potentiels recensés lors du processus annuel.</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 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	Le Conseil d'administration a participé à l'élaboration de l'orientation stratégique de la Société.	
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 l'expertise dont il avait besoin pour être efficace. Il a aussi communiqué au ministre responsable ses besoins en vue de la nomination des membres au Conseil d'administration.</p> <p>Défaut grave</p> <p>Il y avait plusieurs postes vacants et des mandats expirés au sein du Conseil d'administration. Deux comités du Conseil d'administration étaient à risque de perdre leur quorum.</p> <p>(Pour plus d'information, voir la section intitulée Événements postérieurs, à la fin du présent rapport.)</p>	
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 régulièrement communiqué avec le ministre responsable et les parties prenantes.</p> <p>Le Conseil d'administration a pris des décisions, fourni une orientation et demandé des renseignements.</p> <p>La Société a réalisé des audits internes dans le but de satisfaire aux exigences de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> et de ses deux organismes d'accréditation internationaux (l'International Laboratory Accreditation Cooperation et l'International Accreditation Forum).</p> <p>Faiblesse</p> <p>Le Conseil d'administration n'a pas reçu tous les renseignements dont il avait besoin pour surveiller adéquatement les activités de la Société.</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>			

23. **Faiblesses — Indépendance du Conseil d'administration —**

Des procédures ont été instaurées pour permettre aux membres du Conseil d'administration de déclarer annuellement les conflits d'intérêts potentiels. Cependant, il n'y avait pas de point permanent inscrit à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration et de ses comités pour communiquer régulièrement les conflits d'intérêts potentiels. De plus, deux membres du Conseil avaient déclaré des conflits d'intérêts potentiels lors du processus annuel, mais la Société n'avait pas documenté les mesures de sauvegarde mises en place pour les régler.

24. Ces faiblesses sont importantes parce qu'elles ont exposé la Société à un risque d'atteinte à la réputation. En outre, il y avait un risque de conflits d'intérêts réels, potentiels ou apparents lorsque le Conseil d'administration discutait de sujets tels que des décisions pouvant avoir des répercussions sur des organismes d'élaboration de normes (OEN). La communication régulière des conflits d'intérêts potentiels et la documentation des mesures de sauvegarde prises sont des éléments importants pour établir la crédibilité de la Société et pour favoriser une gouvernance et une responsabilisation saines.

25. **Recommandation —** Le Conseil canadien des normes devrait veiller à ce que les membres du Conseil d'administration déclarent régulièrement tout conflit d'intérêts potentiel. Il devrait aussi documenter les mesures de sauvegarde prises pour régler les conflits d'intérêts potentiels.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Dès avril 2019, le Conseil canadien des normes fera le nécessaire pour qu'un point permanent soit inscrit à l'ordre du jour de chaque réunion afin de donner une autre occasion aux administrateurs de déclarer tout conflit d'intérêts, nouveau ou naissant, qui n'est pas inscrit sur leur déclaration annuelle, surtout s'il se rapporte à un point inscrit à l'ordre du jour, et les comptes rendus des réunions indiqueront les mesures de sauvegarde qui s'imposent. De même, la Société a ajouté une partie au formulaire de déclaration annuelle qui permet de documenter en détail les réponses aux déclarations.*

26. **Défaut grave — Nomination des membres du Conseil d'administration —**

Il y avait 13 postes au sein du Conseil d'administration, dont 10 occupés par des membres nommés par le gouverneur en conseil. À la fin d'août 2018, quatre postes étaient vacants (un depuis juin 2017), et trois étaient occupés par des membres dont le mandat était expiré. À cause de ces postes vacants, le Comité de vérification et le Comité de régie de la société étaient à risque de perdre leur quorum. Des membres dont le mandat était expiré ont accepté, comme le permet la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de continuer à remplir leurs fonctions au sein du Conseil d'administration jusqu'à ce qu'ils soient renommés ou remplacés. C'est le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique, qui nomme les membres du Conseil d'administration lorsqu'il y a des postes vacants ou que le mandat d'un

administrateur est expiré. Ainsi, les nominations étaient en dehors du contrôle de la Société. En dépit de l'approche proactive utilisée par le Conseil d'administration pour communiquer ses besoins au Ministre, il y avait un risque que 7 des 13 postes du Conseil d'administration deviennent vacants. (Pour plus d'information, voir la section intitulée **Événements postérieurs**, à la fin du présent rapport.)

27. Ce défaut est important parce que le remplacement d'un grand nombre d'administrateurs en même temps ou sur une courte période nuit à la continuité et réduit la mémoire institutionnelle. Un roulement important au sein des administrateurs compromet aussi la capacité du Conseil d'administration d'exercer une surveillance efficace. En outre, il est plus difficile d'atteindre le quorum lorsque le nombre de membres qui siègent au Conseil d'administration diminue.

28. **Recommandation** — Le Conseil canadien des normes devrait continuer de dialoguer avec le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique sur la nécessité de nommer un nombre suffisant de membres au Conseil d'administration en temps opportun. La Société devrait aussi continuer de communiquer au Ministre les profils de candidats possibles, et renforcer l'importance d'échelonner les mandats des administrateurs.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Conseil canadien des normes continuera de dialoguer avec le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique sur la nécessité de nommer un nombre suffisant d'administrateurs en temps opportun au Conseil d'administration. La Société continuera aussi de communiquer au Ministre des matrices de compétences et les profils de candidats possibles, et de souligner la nécessité d'échelonner les mandats des administrateurs. Les nominations d'octobre 2018 aideront le Conseil d'administration à régler, à l'avenir, les préoccupations à l'égard de la continuité. Il y a eu six nominations et deux renouvellements de mandat; et la durée des mandats s'élève à deux ans pour un membre, à trois ans pour deux membres et à quatre ans pour cinq membres.*

29. **Faiblesse — Surveillance exercée par le Conseil d'administration** — La Société n'a pas communiqué au Conseil d'administration tous les renseignements dont il avait besoin pour surveiller efficacement la Société, notamment dans les secteurs suivants :

- **Mesures d'atténuation des risques et mise en œuvre de ces mesures** — Le Conseil d'administration n'a pas reçu d'information complète sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques (voir « Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard » à la pièce 5).
- **Lois, règlements et rendement éthique** — Le Conseil d'administration n'a pas obtenu la confirmation que la Société s'était conformée aux exigences réglementaires. Il n'a pas non plus obtenu

la confirmation que les employés, la direction et les membres du Conseil d'administration avaient fourni toutes les déclarations annuelles sur les conflits d'intérêts, réels ou potentiels, et sur leur adhésion au Code de conduite de la Société.

- **Information relative aux organismes accrédités** — Le Conseil d'administration n'a pas reçu d'information sur les plaintes présentées à la Société au sujet d'organismes accrédités, ni sur les renseignements que la Société possédait et qui étaient susceptibles de nuire à la réputation des organismes accrédités. Par conséquent, le Conseil d'administration n'a pas pu surveiller si la Société avait pris des mesures à cet égard. Le Conseil d'administration a reçu de l'information sur des plaintes uniquement lorsque la Société recevait une demande pour faire appel d'un refus, d'une suspension ou du retrait d'une accréditation.

30. Cette faiblesse est importante parce que le Conseil d'administration doit veiller à ce que la Société s'acquitte de son mandat et gère ses activités correctement. Sans de l'information exhaustive, le Conseil d'administration ne pouvait pas exercer pleinement son rôle de surveillance.

31. **Recommandation** — Le Conseil canadien des normes devrait veiller à ce que le Conseil d'administration reçoive tous les renseignements dont il a besoin pour surveiller efficacement les activités de la Société.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Depuis décembre 2018, le Conseil canadien des normes transmet au Conseil d'administration et à son Comité de vérification des rapports trimestriels écrits sur ces questions. Des résumés sont aussi communiqués au Conseil d'administration sur les mesures d'atténuation des risques d'entreprise, la conformité aux textes législatifs et réglementaires et le rendement éthique. De même, le Conseil d'administration et ses deux comités reçoivent des informations complémentaires, en temps réel et lors des réunions, sur les plaintes contre les organismes d'accréditation et d'autres questions pouvant poser un risque à la réputation. La direction transmettra annuellement au Conseil d'administration de la documentation attestant que la Société s'est conformée à tous les textes législatifs et réglementaires pertinents. La documentation de la Société sur la conformité aux textes législatifs et réglementaires sera terminée au cours du premier trimestre de l'exercice 2019-2020.*

Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement et communication des résultats

32. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société disposait de bonnes méthodes de planification stratégique, de mesure et de surveillance du rendement et de communication des résultats (voir la pièce 4).

Pièce 4 Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement et communication des résultats : 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.	La Société disposait d'un processus systématique de planification stratégique, qui comportait un exercice annuel de planification stratégique auquel le Conseil d'administration participait. La Société a établi des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat. Ces objectifs ont été présentés dans le résumé du plan d'entreprise.	
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte des objectifs stratégiques.	La Société disposait d'un processus systématique de mesure du rendement et elle a établi des indicateurs de rendement pour évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs stratégiques.	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	La Société a surveillé et a communiqué ses résultats à l'interne aux membres de la haute direction, et à l'externe dans son rapport annuel. Le Conseil d'administration a reçu des rapports trimestriels sur les résultats des principales activités menées par rapport aux objectifs stratégiques énoncés dans le résumé du plan d'entreprise.	
<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>			

Gestion des risques

33. **Analyse** — Il y avait des faiblesses dans l'atténuation des risques ainsi que dans la surveillance des risques et la communication de l'information à cet égard. Par ailleurs, la Société disposait de bonnes méthodes d'identification et d'évaluation des risques (voir la pièce 5).

Pièce 5 Gestion des risques : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Identification et évaluation des risques	La Société a identifié et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Société a identifié les risques d'entreprise et opérationnels, et elle a défini des seuils de tolérance pour chaque risque.	
Atténuation des risques	La Société a défini et pris des mesures pour atténuer les risques.	La Société a identifié des mesures d'atténuation des risques. Faiblesse Les mesures d'atténuation de nombreux risques n'ont pas été définies avec précision et aucune n'était assortie d'un calendrier de mise en œuvre.	
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 a communiqué de l'information à ce sujet.	La direction de la Société a communiqué annuellement son tableau des risques d'entreprise et, trimestriellement, les projets importants liés à la gestion de l'information et aux technologies de l'information. Faiblesse La Société n'a pas surveillé régulièrement la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques ni communiqué de l'information à ce sujet.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis			
 Satisfait aux critères			
 Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent			
 Ne satisfait pas aux critères			

34. **Faiblesse** — *Atténuation et surveillance des risques, et communication de l'information à cet égard* — Nous avons constaté que de nombreuses mesures d'atténuation des risques n'avaient pas été définies avec précision et qu'elles n'étaient pas assorties d'échéance. En voici des exemples :

- Les mesures d'atténuation visant le risque lié à la modernisation des outils et des processus opérationnels consistaient, pour la Société, à continuer de moderniser son infrastructure de gestion de l'information et de technologies de l'information et à mettre à

jour son système de gestion de la qualité. Nous avons constaté que ces mesures étaient trop générales et n'étaient pas assorties d'un calendrier de mise en œuvre.

- Au 31 mars 2018, la Société avait investi près de 2 millions de dollars dans un nouveau système de prestation des services d'accréditation. Cependant, nous avons constaté qu'aucune mesure d'atténuation des risques précise n'avait été identifiée pour ce projet. À la fin de la période visée par l'audit, ce projet risquait d'être annulé. (Pour plus d'information, voir la section intitulée **Événements postérieurs**, à la fin du présent rapport.)

35. La Société a élaboré un tableau de ses risques d'entreprise qui présentait les risques identifiés lors du processus de planification d'entreprise. Le tableau ne contenait toutefois aucune mesure d'atténuation. Il était donc difficile pour la haute direction de surveiller l'état d'avancement des mesures, d'en rendre compte et de suivre les progrès réalisés à cet égard. Nous avons constaté que l'information sur les risques communiquée par la direction au Comité de vérification s'était limitée au tableau des risques d'entreprise. Ce tableau était présenté seulement une fois par année et se limitait à des comptes rendus trimestriels sur les projets importants de gestion de l'information et de technologies de l'information. Ces projets constituaient un des secteurs de risque identifiés par la Société. Nous avons aussi constaté que le Conseil d'administration avait obtenu de l'information fragmentaire sur la plupart des mesures d'atténuation des risques relatives à l'exercice 2017-2018.

36. Ces faiblesses sont importantes parce que des échéanciers et des mesures d'atténuation clairement expliquées permettraient à la Société de mieux surveiller la mise en œuvre de ces mesures. De plus, l'information sur les mesures d'atténuation des risques doit être communiquée au Conseil d'administration pour qu'il puisse exercer sa surveillance.

37. **Recommandation** — Le Conseil canadien des normes devrait veiller à ce que les mesures d'atténuation des risques soient précises, assorties d'un calendrier de mise en œuvre et surveillées. Il devrait aussi communiquer régulièrement de l'information sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques au Conseil d'administration.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Depuis décembre 2018, le Conseil canadien des normes transmet des renseignements sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques, notamment des rapports trimestriels sur les risques, au Comité de vérification et au Conseil d'administration. La Société communiquera notamment des informations plus précises sur les mesures d'atténuation des risques et leur calendrier de mise en œuvre afin de renforcer le suivi de ces activités.*

Gestion des activités

Contexte

38. La Société n'élabore aucune norme nationale elle-même. Elle accrédite des organismes d'élaboration de normes (OEN) pour ce faire. Ces organismes, sauf ceux qui sont aptes à l'auto-déclaration de conformité (voir le prochain paragraphe), font approuver par la Société les normes qu'ils ont élaborées. Les normes ainsi approuvées deviennent des Normes nationales du Canada. Les normes canadiennes peuvent être élaborées au Canada ou être issues de l'adoption de normes internationales. Pendant l'exercice 2017-2018, la Société a approuvé 285 Normes nationales du Canada. Environ 75 % de ces normes ont été adoptées à partir de normes internationales.

39. Au cours de l'exercice 2017-2018, la Société a lancé un nouveau processus d'approbation des normes nationales. Les OEN qui satisfont aux critères établis par la Société peuvent présenter une demande d'« auto-déclaration de conformité », ce qui leur permet d'approuver des normes à titre de Normes nationales du Canada sans avoir à obtenir l'approbation supplémentaire de la Société. Celle-ci exige que les OEN respectent un processus de contrôle de qualité pour garantir qu'ils ont suivi toutes les étapes requises de l'élaboration des normes avant leur publication. La Société examine au moyen d'échantillons les projets d'élaboration de normes menés par les organismes aptes à l'auto-déclaration de conformité dans le cadre de son processus d'accréditation. En date d'août 2018, deux organismes avaient demandé et reçu leur auto-déclaration de conformité.

40. En plus d'accréditer les OEN, la Société accrédite 472 organismes d'évaluation de la conformité. Les programmes d'accréditation de la Société sont fondés sur des lignes directrices et des normes reconnues à l'échelle internationale. Ils permettent de déterminer si les organismes ont les compétences requises pour réaliser des fonctions données.

41. Par ailleurs, la Société avait un programme des membres, qui comptait 3 189 membres en mars 2018. Le programme réunissait un bassin d'experts que la Société pouvait choisir pour participer aux travaux de plus de 450 comités techniques, principalement à l'échelle internationale. La Société a aussi créé des comités parallèles, c'est-à-dire des comités canadiens qui facilitent la participation du Canada aux activités de normalisation du comité technique correspondant. Par exemple, des comités parallèles ont été créés sur l'intelligence artificielle, la sécurité des jouets et le matériel pour hockey sur glace et installations connexes. Les comités parallèles aident à s'assurer que les intérêts du Canada sont pris en compte lors de l'élaboration de normes

internationales. La participation aux activités de normalisation internationales contribue à faciliter le commerce international en garantissant que les produits et services canadiens sont compatibles avec ceux offerts ailleurs dans le monde.

La Société avait de bonnes méthodes de gestion de ses activités, mais des améliorations s'imposaient dans certains secteurs

Ce que nous avons constaté

42. La Société disposait de bonnes méthodes de gestion de ses activités. Toutefois, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient dans ses services d'accréditation, de même que dans les procédures établies pour l'élaboration des normes canadiennes.

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

- la gestion des activités.

Recommandations

44. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 48, 51 et 54.

Gestion des activités

45. **Analyse** — La Société disposait de bonnes méthodes de gestion de ses activités, mais des améliorations s'imposaient dans les services d'accréditation et dans l'élaboration des normes canadiennes (voir la pièce 6).

Pièce 6 Gestion des activités : 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 ses plans stratégiques et son mandat.	La Société a préparé des plans opérationnels qui cadraient avec les priorités stratégiques énoncées dans le résumé de son Plan d'entreprise de 2017-2018 à 2021-2022.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

Pièce 6 Gestion des activités : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Services d'accréditation	La Société a accrédité, en conformité avec les critères et les procédures en vigueur, les organismes canadiens chargés de l'élaboration de normes et de l'évaluation de la conformité.	<p>La Société a mené ses activités d'accréditation, de réévaluation et de surveillance conformément aux critères et aux procédures établis. Ces critères et ces procédures ont été approuvés par la haute direction ou par le Conseil d'administration, comme il se doit, et ont été revus périodiquement.</p> <p>La Société a réalisé, documenté, revu et communiqué ses activités d'accréditation en temps opportun.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n'avait pas systématiquement tenu compte de l'incidence potentielle des plaintes déposées contre des organismes accrédités qui auraient pu ne pas être directement liées aux activités accréditées de ces derniers.</p> <p>De plus, il n'y avait aucun élément probant indiquant que la Société avait vérifié la publicité des organismes au sujet de leur accréditation.</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 			

Pièce 6 Gestion des activités : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Élaboration de normes canadiennes	La Société a établi des critères et des procédures pour l'élaboration de normes volontaires au Canada.	<p>La Société a défini des critères et des procédures permettant aux organismes d'élaboration de normes (OEN) d'élaborer des normes volontaires au Canada. Cela comprenait l'adoption de normes internationales et régionales, ainsi que l'évaluation à savoir si les normes limiteraient l'accès au marché par l'industrie canadienne.</p> <p>Les critères et les procédures ont été approuvés par le Conseil d'administration et revus périodiquement. La Société a consulté les parties prenantes et le gouvernement en vue de déterminer l'ordre de priorité des activités d'élaboration de normes volontaires au Canada, y compris l'adoption de normes régionales et internationales.</p> <p>Faiblesses</p> <p>Il n'y avait pas de définition de ce qu'on entendait par « projet de norme abouti » quand les OEN publiaient une norme en vue de la soumettre à un examen public.</p> <p>Dans le cadre du nouveau modèle d'auto-déclaration de conformité et peu importe le risque encouru, la Société a examiné au moyen d'échantillons les projets d'élaboration de normes, et ce, seulement après que les OEN les aient approuvés et publiés.</p>	
Approbation des normes canadiennes	La Société a approuvé à titre de normes nationales les normes soumises par les organismes accrédités.	<p>La Société a approuvé les normes à titre de Normes nationales du Canada en temps opportun et en conformité avec les critères et les processus établis.</p> <p>La Société a établi des critères pour l'octroi de l'auto-déclaration de conformité aux OEN, qui pouvaient ensuite approuver eux-mêmes des normes à titre de Normes nationales du Canada.</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 6 Gestion des activités : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Représentation du Canada aux activités internationales de normalisation	La Société a représenté le Canada au sein des organisations internationales et a assuré une participation active des Canadiens aux activités de normalisation internationales.	La Société a déployé ses ressources et ses efforts par ordre de priorité pour représenter le Canada au sein des organisations internationales. La Société a également appuyé la participation canadienne aux comités internationaux au moyen de son programme des membres.	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé ses résultats opérationnels et a communiqué de l'information à cet égard.	<p>La Société a surveillé les principaux résultats opérationnels et les a communiqués à la direction et au Conseil d'administration en temps opportun.</p> <p>La Société a comparé ses résultats financiers avec son budget. Elle a expliqué les écarts relevés et les a communiqués à chacune des réunions du Comité de vérification.</p> <p>La Société a défini les résultats attendus de la participation aux activités d'élaboration des normes des comités internationaux. Elle a aussi surveillé les résultats obtenus par les comités parallèles.</p> <p>La Société a réalisé, en temps opportun, des audits internes pour évaluer l'efficacité de son système de gestion de la qualité. Elle a aussi soumis ses services d'accréditation à des examens par des pairs.</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>			

46. **Faiblesse — Services d'accréditation** — Les procédures établies par la Société imposaient un examen des plaintes présentées au sujet des organismes accrédités qui concernaient directement les activités accréditées de ce dernier. Nous avons constaté que la Société n'avait pas systématiquement tenu compte des plaintes qui auraient pu ne pas concerner directement les activités accréditées d'un organisme, pour leur incidence potentielle sur l'accréditation et sur la Société à titre d'accréditeur. Par ailleurs, la Société était tenue de vérifier la publicité des organismes au sujet de leur accréditation, par exemple la manière dont ils utilisent le symbole d'accréditation, mais nous n'avons trouvé aucun élément probant indiquant que cette vérification avait été faite.

47. Ces faiblesses sont importantes parce qu'une utilisation inappropriée du symbole d'accréditation ainsi que le nombre et la nature des plaintes présentées au sujet d'un organisme accrédité pourraient entraîner une suspension ou un retrait des activités accréditées.

48. **Recommandation** — Le Conseil canadien des normes devrait systématiquement tenir compte de l'incidence potentielle, sur l'accréditation d'un organisme et sur la Société à titre d'accréditeur, des plaintes qui auraient pu ne pas concerner directement les activités accréditées. La Société devrait également s'assurer de vérifier la publicité des organismes au sujet de leur accréditation. Ces activités, ainsi que toute incidence qui en résulte sur l'accréditation d'un organisme, devraient être documentées en bonne et due forme.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Conseil canadien des normes examinera son processus d'accréditation afin de s'assurer qu'il documente régulièrement la publicité des organismes au sujet de leurs activités accréditées. Par ailleurs, la Société tiendra systématiquement compte de l'incidence potentielle des plaintes pertinentes déposées contre les organismes accrédités lorsque les plaintes pourraient avoir des répercussions sur les activités accréditées ou sur la réputation. La Société prévoit que ces questions seront réglées au deuxième trimestre de l'exercice 2019-2020.*

49. **Faiblesse — Élaboration de normes canadiennes (« projet de norme abouti »)** — La Société exigeait que les OEN soumettent les normes, nouvelles ou révisées, à un examen public d'une durée d'au moins 60 jours lorsqu'un projet de norme abouti était prêt. Nous avons cependant constaté que la Société n'avait pas défini ce qu'elle entendait par « projet de norme abouti ». Il était donc difficile pour la Société d'évaluer la conformité à cette exigence.

50. Cette faiblesse est importante parce que, comme la Société n'a pas défini clairement ce qu'elle entendait par « projet de norme abouti », il y avait un risque que cette exigence soit interprétée de façons différentes par les parties prenantes et qu'elle ne soit pas appliquée de manière uniforme. Cela est d'autant plus important que certains OEN sont habilités à approuver des normes à titre de Normes nationales du Canada.

51. **Recommandation** — Dans son exigence applicable aux organismes d'élaboration de normes, le Conseil canadien des normes devrait définir ce qu'il entend par « projet de norme abouti ».

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Conseil canadien des normes revoit actuellement le document intitulé « Exigences et lignes directrices — Accréditation des organismes d'élaboration des normes » afin de répondre à la préoccupation soulevée à l'égard du concept de « projet de norme abouti », conformément à la conception commune qui est déjà en place au sein du réseau national de normalisation du Canada. La Société prévoit que cette question sera réglée au cours du premier trimestre de l'exercice 2019-2020.*

52. **Faiblesse — Élaboration de normes canadiennes (OEN aptes à l'auto-déclaration de conformité)** — Le processus d'auto-déclaration de conformité, qui a été lancé au cours de l'exercice 2017-2018, permettait à certains OEN sélectionnés au préalable d'élaborer et d'approuver des normes à titre de Normes nationales du Canada. Dans le cadre de ce modèle et peu importe le risque encouru, la Société examinait au moyen d'échantillons les projets d'élaboration de normes, et ce, seulement après que les OEN les aient approuvés et publiés. Cette mesure permettait de donner l'assurance que les OEN respectaient les procédures canadiennes d'élaboration de normes qui avaient été établies par la Société. Cette vérification pouvait être effectuée jusqu'à un an après la date d'approbation d'une norme, ou ne pas du tout avoir lieu si la norme approuvée ne faisait pas partie de l'échantillon prélevé. Néanmoins, nous avons constaté que, pour une norme approuvée par un OEN apte à l'auto-déclaration de conformité, la Société avait dû atténuer ses risques en passant en revue l'information connexe avant que l'OEN publie la norme.

53. Cette faiblesse est importante parce qu'il y avait un risque qu'un OEN approuve et publie une norme à titre de Norme nationale du Canada même si toutes les exigences de la Société n'étaient pas satisfaites, et que la Société ne s'en aperçoive pas ou qu'elle s'en rende compte uniquement après la publication de la norme.

54. **Recommandation** — Le Conseil canadien des normes devrait revoir régulièrement son modèle d'auto-déclaration de conformité afin de déterminer si des changements doivent y être apportés. Il devrait aussi déterminer, en fonction des risques, s'il devrait surveiller les normes approuvées par les organismes d'élaboration de normes aptes à l'auto-déclaration de conformité avant qu'elles soient publiées à titre de Normes nationales du Canada.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Le Conseil canadien des normes revoit actuellement les critères de son modèle d'auto-déclaration de conformité dans le but de renforcer les critères qui déterminent si un OEN est apte à l'auto-déclaration de conformité. Les critères révisés renforceront la rigueur du processus et le suivi du risque pour la Société dès les premières étapes du processus, et prévoiront un examen supplémentaire des types de normes que les OEN devront soumettre pour pouvoir être aptes à l'auto-déclaration de conformité. La Société pourra aussi désormais réaliser un audit spécial d'un OEN, au besoin, si un nouveau risque est relevé à l'égard d'une norme établie par un organisme apte à l'auto-déclaration de conformité. La Société prévoit que cette question sera réglée au cours du deuxième trimestre de l'exercice 2019-2020.*

Conclusion

55. À notre avis, compte tenu des critères établis, la gouvernance du Conseil canadien des normes comportait un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. À l'exception de ce défaut grave, nous avons conclu que la Société 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*.

Événements postérieurs

56. La section du présent rapport qui porte sur la gouvernance de la Société traite du défaut grave que nous avons relevé dans le processus de nomination des membres du Conseil d'administration. À la fin du mois d'août 2018, quatre des dix postes d'administrateur étaient vacants et le mandat de trois autres administrateurs était expiré. Le 3 octobre 2018, le gouverneur en conseil a reconduit deux administrateurs dans leurs fonctions et en a nommé six nouveaux. Même si ces nominations devraient contribuer à améliorer la surveillance exercée sur la Société, le roulement des administrateurs est important, puisque 6 des 13 membres du Conseil d'administration sont nouveaux.

57. En décembre 2018, la direction a décidé d'annuler le projet en cours afin d'élaborer un nouveau système pour la prestation des services d'accréditation.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur le Conseil canadien des normes 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, 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* (LGFP), le Conseil canadien des normes est tenu 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 LGFP, la Société est 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 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 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 présent rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Conseil canadien des normes 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

Nos travaux d'audit ont porté sur le Conseil canadien des normes. L'étendue de l'examen spécial a été délimitée en fonction de notre évaluation des risques qui pèsent sur la Société et qui pourraient nuire à sa capacité de satisfaire aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

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 testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. Nous avons aussi examiné certaines activités : accréditation, réévaluation, surveillance annuelle, et approbation des normes. Les activités ont été sélectionnées en fonction de notre évaluation des risques et de notre jugement professionnel.

De plus, nous nous sommes entretenus avec des membres du Conseil d'administration et de la haute direction et d'autres employés de la Société. Nous avons observé certaines réunions du Conseil d'administration et de ses comités ainsi que des séances de planification stratégique tenues avec la direction et les membres du Conseil d'administration.

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

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

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans différentes 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 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* (2^e édition), 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

Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement et communication des résultats

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 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* (2^e édition), 2006

Gestion des risques

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques* (2^e édition), 2006

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

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

Gestion des activités

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

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

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

Loi sur le Conseil canadien des normes

Loi sur la gestion des finances publiques

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

ISACA, *Cadre de référence COBIT 5*, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes et les projets), EDM02 (Assurer la livraison des bénéfices)

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} septembre 2017 au 31 août 2018. 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. Nous avons aussi noté des événements postérieurs à l'examen qui sont survenus le 3 octobre 2018 et en décembre 2018.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 11 février 2019, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Directrice principale : Nathalie Chartrand

Directrice : Josée Maltais

Fera Awada

Charles Gay

Jenna Laframboise

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>25. Le Conseil canadien des normes devrait veiller à ce que les membres du Conseil d'administration déclarent régulièrement tout conflit d'intérêts potentiel. Il devrait aussi documenter les mesures de sauvegarde prises pour régler les conflits d'intérêts potentiels. (23-24)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Dès avril 2019, le Conseil canadien des normes fera le nécessaire pour qu'un point permanent soit inscrit à l'ordre du jour de chaque réunion afin de donner une autre occasion aux administrateurs de déclarer tout conflit d'intérêts, nouveau ou naissant, qui n'est pas inscrit sur leur déclaration annuelle, surtout s'il se rapporte à un point inscrit à l'ordre du jour, et les comptes rendus des réunions indiqueront les mesures de sauvegarde qui s'imposent. De même, la Société a ajouté une partie au formulaire de déclaration annuelle qui permet de documenter en détail les réponses aux déclarations.</p>
<p>28. Le Conseil canadien des normes devrait continuer de dialoguer avec le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique sur la nécessité de nommer un nombre suffisant de membres au Conseil d'administration en temps opportun. La Société devrait aussi continuer de communiquer au Ministre les profils de candidats possibles, et renforcer l'importance d'échelonner les mandats des administrateurs. (26-27)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Conseil canadien des normes continuera de dialoguer avec le ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique sur la nécessité de nommer un nombre suffisant d'administrateurs en temps opportun au Conseil d'administration. La Société continuera aussi de communiquer au Ministre des matrices de compétences et les profils de candidats possibles, et de souligner la nécessité d'échelonner les mandats des administrateurs. Les nominations d'octobre 2018 aideront le Conseil d'administration à régler, à l'avenir, les préoccupations à l'égard de la continuité. Il y a eu six nominations et deux renouvellements de mandat; et la durée des mandats s'élève à deux ans pour un membre, à trois ans pour deux membres et à quatre ans pour cinq membres.</p>
<p>31. Le Conseil canadien des normes devrait veiller à ce que le Conseil d'administration reçoive tous les renseignements dont il a besoin pour surveiller efficacement les activités de la Société. (29-30)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Depuis décembre 2018, le Conseil canadien des normes transmet au Conseil d'administration et à son Comité de vérification des rapports trimestriels écrits sur ces questions. Des résumés sont aussi communiqués au Conseil d'administration sur les mesures d'atténuation des risques d'entreprise, la conformité aux textes législatifs et réglementaires et le rendement éthique. De même, le Conseil d'administration et ses deux comités reçoivent des informations complémentaires, en temps réel et lors des réunions, sur les plaintes contre les organismes d'accréditation et d'autres questions pouvant poser un risque à la réputation. La direction transmettra annuellement au Conseil d'administration de la documentation attestant que la Société s'est conformée à tous les textes législatifs et réglementaires pertinents. La documentation de la Société sur la conformité aux textes législatifs et réglementaires sera terminée au cours du premier trimestre de l'exercice 2019-2020.</p>

Recommandation	Réponse
<p>37. Le Conseil canadien des normes devrait veiller à ce que les mesures d'atténuation des risques soient précises, assorties d'un calendrier de mise en œuvre et surveillées. Il devrait aussi communiquer régulièrement de l'information sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques au Conseil d'administration. (34-36)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Depuis décembre 2018, le Conseil canadien des normes transmet des renseignements sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques, notamment des rapports trimestriels sur les risques, au Comité de vérification et au Conseil d'administration. La Société communiquera notamment des informations plus précises sur les mesures d'atténuation des risques et leur calendrier de mise en œuvre afin de renforcer le suivi de ces activités.</p>
<p>Gestion des activités</p>	
<p>48. Le Conseil canadien des normes devrait systématiquement tenir compte de l'incidence potentielle, sur l'accréditation d'un organisme et sur la Société à titre d'accréditeur, des plaintes qui auraient pu ne pas concerner directement les activités accréditées. La Société devrait également s'assurer de vérifier la publicité des organismes au sujet de leur accréditation. Ces activités, ainsi que toute incidence qui en résulte sur l'accréditation d'un organisme, devraient être documentées en bonne et due forme. (46-47)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Conseil canadien des normes examinera son processus d'accréditation afin de s'assurer qu'il documente régulièrement la publicité des organismes au sujet de leurs activités accréditées. Par ailleurs, la Société tiendra systématiquement compte de l'incidence potentielle des plaintes pertinentes déposées contre les organismes accrédités lorsque les plaintes pourraient avoir des répercussions sur les activités accréditées ou sur la réputation. La Société prévoit que ces questions seront réglées au deuxième trimestre de l'exercice 2019-2020.</p>
<p>51. Dans son exigence applicable aux organismes d'élaboration de normes, le Conseil canadien des normes devrait définir ce qu'il entend par « projet de norme abouti ». (49-50)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Conseil canadien des normes revoit actuellement le document intitulé « Exigences et lignes directrices — Accréditation des organismes d'élaboration des normes » afin de répondre à la préoccupation soulevée à l'égard du concept de « projet de norme abouti », conformément à la conception commune qui est déjà en place au sein du réseau national de normalisation du Canada. La Société prévoit que cette question sera réglée au cours du premier trimestre de l'exercice 2019-2020.</p>
<p>54. Le Conseil canadien des normes devrait revoir régulièrement son modèle d'auto-déclaration de conformité afin de déterminer si des changements doivent y être apportés. Il devrait aussi déterminer, en fonction des risques, s'il devrait surveiller les normes approuvées par les organismes d'élaboration de normes aptes à l'auto-déclaration de conformité avant qu'elles soient publiées à titre de Normes nationales du Canada. (52-53)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Conseil canadien des normes revoit actuellement les critères de son modèle d'auto-déclaration de conformité dans le but de renforcer les critères qui déterminent si un OEN est apte à l'auto-déclaration de conformité. Les critères révisés renforceront la rigueur du processus et le suivi du risque pour la Société dès les premières étapes du processus, et prévoient un examen supplémentaire des types de normes que les OEN devront soumettre pour pouvoir être aptes à l'auto-déclaration de conformité. La Société pourra aussi désormais réaliser un audit spécial d'un OEN, au besoin, si un nouveau risque est relevé à l'égard d'une norme établie par un organisme apte à l'auto-déclaration de conformité. La Société prévoit que cette question sera réglée au cours du deuxième trimestre de l'exercice 2019-2020.</p>

