



STANDING COMMITTEE  
ON  
AUDIT AND OVERSIGHT

COMITÉ PERMANENT  
DE L'AUDIT ET DE LA  
SURVEILLANCE

**Le mardi 8 juin 2021**

Le Comité permanent de l'audit et de la surveillance a l'honneur de présenter son

## **CINQUIÈME RAPPORT**

Votre comité, autorisé à adopter un rapport au Sénat dans lequel il propose la nomination de deux membres externes conformément à l'article 12-13(4) du Règlement, présente ici son rapport qui contient lesdites nominations.

Votre comité inclut aussi dans le présent rapport, des recommandations sur la rémunération, les dépenses admissibles et les conditions de nomination pour les membres externes.

### **Contexte**

L'article [12-13\(4\)](#) du *Règlement du Sénat* exige que votre comité, après avoir élu son président et son vice-président, adopte un rapport au Sénat dans lequel il propose la nomination de deux membres externes pour le comité. Ce rapport doit être adopté par les sénateurs qui sont membres du comité et doit comprendre des recommandations sur la rémunération et les dépenses admissibles des membres externes. De plus, le règlement précise qu'un ancien sénateur ou un ancien député fédéral ne peut pas être nommé membre externe.

Votre comité s'est réuni pour la première fois le 25 novembre 2020, conformément à l'article 12-13(2) pour une séance d'organisation et pour élire le président du comité. Lors de cette réunion, les membres ont discuté de l'obligation d'adopter un rapport proposant les membres externes. Votre comité a noté à ce moment-là l'importance des principes d'intégrité, d'indépendance, de transparence et de responsabilisation pour remplir le mandat du comité. Après une discussion plus approfondie, votre comité a décidé d'établir un processus ouvert et transparent pour aider le comité à sélectionner les membres externes.

En conséquence, le 1er décembre 2020, votre comité a présenté son [premier rapport](#) au Sénat, recommandant, nonobstant les articles 12-6(2) et 12-13(4) du Règlement, que le comité soit autorisé à continuer de se réunir avec un quorum des trois sénateurs qui en sont membres, mais uniquement aux fins de son examen des questions relatives à la nomination de ses membres externes au Sénat et de la formulation de recommandations concernant leur rémunération et dépenses autorisées. Ce rapport a été adopté par le Sénat le 3 décembre 2020.

### **Processus de sélection**

Votre comité a commencé son travail presque immédiatement. Nous nous sommes réunis en janvier 2021 pour décider de la manière dont nous souhaitons examiner les candidats potentiels et du type de candidat qui nous semblait convenir à ce type de travail. Nous avons également rencontré les anciens présidents et présidentes du Sous-comité sur la vérification du Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'Administration (CIBA) et avec des hauts fonctionnaires de l'Administration du Sénat afin d'obtenir leur point de vue sur le type de travail que notre comité pourrait entreprendre et sur les qualités que nous pourrions donc rechercher dans

notre sélection des membres externes. Afin de s'assurer que les candidats de haut niveau soient présentés dans le cadre d'un processus juste, transparent et indépendant, le comité a déterminé qu'il serait avantageux de retenir les services d'une entreprise de recrutement de cadres pour l'aider avec cet exercice. Il a lancé un processus concurrentiel en mars 2021 pour sélectionner une entreprise possédant les titres de compétences et l'expérience nécessaires pour aider le comité dans toutes les étapes ultérieures du processus de recherche et de sélection.

Avec l'aide de la firme retenue, votre comité a tenu plusieurs séances de planification en mars et en avril pour élaborer une stratégie de recrutement et un plan de travail. Au cours de cette phase, nous avons établi un profil d'un candidat idéal et élaboré des documents d'information au sujet du Sénat et le comité à fournir aux candidats intéressés. Une partie de la stratégie de recrutement consistait à fournir la direction du comité de s'orienter sur les marchés cibles préférées pour le recrutement potentiel, comme les associations professionnelles ou les organisations ayant des postes similaires au sein de leur conseil d'administration. Un développement important a été la rédaction par le comité des termes et conditions de nomination, qui sont décrits plus en détail dans la section suivante. Ce document avait initialement le but d'aider à clarifier les attentes, les rôles et les responsabilités des candidats potentiels. En avril 2021, le comité a également communiqué avec tous les sénateurs pour obtenir leurs suggestions ou pour diriger les parties intéressées qui souhaitaient être considérées pour l'un des postes. Enfin, votre comité a établi des délais précis pour la phase de recrutement afin que les membres pourraient examiner attentivement les rapports d'évaluation des candidats et mener des entrevues, avec l'objectif ambitieux de mener à bien ce processus afin d'être en mesure de recommander au Sénat deux candidats hautement qualifiés avant la fin du mois de juin.

Dans le cadre de sa recherche, votre comité a demandé à l'entreprise de recrutement de donner la priorité aux candidats possédant les qualifications et l'expérience professionnelles suivantes :

- expertise financière, y compris une expérience en finance, en comptabilité et/ou en assurance;
- compétences en gestion des affaires assorties d'une compréhension de la gouvernance, des contrôles internes, de la gestion des risques et de la gestion de l'information;
- expérience en matière de gouvernance, acquise dans un poste de direction ou au sein d'un conseil d'administration dans les secteurs public, privé ou sans but lucratif; et
- Expérience en matière de gouvernance acquise dans un poste de direction ou au sein d'un conseil d'administration dans un environnement du gouvernement fédéral.

Votre comité a également pris en compte les candidats ayant un titre professionnel en comptabilité, en audit interne, en direction d'entreprise ou en gestion dans le secteur public, ou de l'expérience antérieure comme membre d'un comité d'audit. Par ailleurs, de l'expérience en conception et en gestion de contrôles internes a été identifiée comme étant un atout. Votre comité a également recherché des candidats potentiels possédant les compétences et attributs suivants :

- l'intégrité et l'impartialité – engagement envers la transparence et la responsabilité, tout en respectant la nature confidentielle ou délicate du travail;
- un esprit analytique – capacité d'analyser des questions complexes ou de nature délicate et de tirer des conclusions en exerçant son jugement professionnel;
- la communication – capacité de communiquer clairement et de fournir des conseils constructifs à des intervenants internes;
- la capacité d'adaptation – capacité d'appliquer son expérience professionnelle antérieure au contexte unique du Sénat;
- la gestion des relations – capacité de travailler avec divers partenaires, sénateurs, membres du personnel interne de l'Administration du Sénat, des auditeurs internes et externes et d'autres

consultants;

- la collaboration – preuve de la capacité à travailler en collaboration dans un environnement avec des sénateurs et d'autres membres externes, en contribuant à une dynamique d'équipe productive et positive; et
- la diversité et l'inclusion – un équilibre a été recherché en ce qui concerne les groupes visés par l'équité (femmes, peuples autochtones, personnes handicapées et personnes qui font partie des minorités visibles), la représentation régionale et les personnes maîtrisant les deux langues officielles.

Grâce à cette stratégie de recrutement rigoureuse, votre comité est heureux d'annoncer qu'après avoir examiné attentivement plus de 200 profils de candidats, nous avons réduit la liste à un peu plus de 20 personnes de haut niveau, hautement qualifiées, possédant les antécédents et l'expérience souhaités et correspondant aux qualifications, compétences et attributs énoncés par le comité. Après un travail de rayonnement et d'examen approfondi, votre comité a organisé quelques entrevues avec les meilleurs candidats ce printemps et a maintenant sélectionné deux personnes exceptionnelles à recommander au Sénat.

### **Conditions de nomination pour les membres externes du Comité permanent de l'audit et de la surveillance**

Historiquement, le Parlement du Canada n'a pas nommé de non-parlementaires comme membres externes des comités parlementaires. Votre comité est le premier comité du Sénat à inclure officiellement des non-sénateurs comme des membres du comité. Cependant, le Règlement est silencieux sur la relation juridique entre les membres externes et le comité ou avec le Sénat. Il n'y a pas de définition dans le Règlement pour expliquer le rôle d'un membre externe en relation avec un comité sénatorial - ils ne sont pas des sénateurs, ni des employés ou des entrepreneurs. Après avoir examiné des exemples d'autres comités d'audit dans différentes organisations législatives et gouvernementales et dans d'autres juridictions, votre comité a choisi d'inclure dans son rapport de nomination, en plus des exigences énoncées dans le Règlement, des conditions de nomination précises pour ses membres externes. Ceci va clarifier l'étendue de leurs rôles et responsabilités en tant que membres externes de ce comité. Ces termes et conditions de nomination prendront effet à l'égard des membres externes, lors de l'adoption de ce rapport, sous réserve de la reconnaissance par les membres externes des termes et conditions, de la signature d'un accord de non-divulgaration et d'une déclaration sur l'éthique et des conflits d'intérêts, et satisfaisants contrôles de sécurité. Le texte intégral de ces conditions est [annexé](#) au présent rapport, mais il peut être résumé comme suit :

**MANDAT DU COMITÉ :** Les membres externes participent aux travaux du comité. Ces travaux se déroulent conformément au mandat du comité selon l'article [12-7\(17\)](#).

**MEMBRES EXTERNES :** Le Règlement décrit la procédure de nomination des membres externes au comité, exclut la nomination des anciens parlementaires au comité et interdit aux membres externes de voter, entre autres considérations de nature procédurales. Les conditions stipulent que, pendant la durée de leur nomination, les membres externes sont soumis au *Règlement du Sénat*, et les politiques du Sénat qui peuvent raisonnablement s'appliquer (avec toutes les modifications nécessaires pour tenir compte de leur statut unique).

**DURÉE DU MANDAT:** Le Règlement ne parle pas de la durée du mandat des membres externes. Leur mandat prendrait donc fin au moment de la prorogation ou de la dissolution, comme c'est le cas pour tout sénateur nommé à un comité, en l'absence d'une disposition législative permettant de prolonger leur mandat (comme c'est le cas pour CIBA). Les sénateurs restent sénateurs pendant une prorogation ou une dissolution.

Votre comité propose que les membres externes servent à titre amovible. Le comité reconnaît qu'une prorogation ou une dissolution mettrait fin à l'ensemble des membres du comité permanent. Afin de favoriser une certaine continuité de sa composition externe, nous recommandons néanmoins que les mandats de chaque membre externe soient initialement, en principe, d'une durée de quatre (4) ans pour un membre externe et de cinq (5) ans pour l'autre membre, afin qu'ils n'expirent pas en même temps. Par la suite, votre comité recommande que les mandats des membres externes ne dépassent pas cinq (5) ans et que les membres externes soient limités à un maximum de deux (2) mandats. Votre comité reconnaît que ces mandats peuvent être interrompus par une prorogation ou une dissolution, de sorte que l'adoption de ces mandats ne soit pas censée être contraignante pour le Sénat dans une session future. Toutefois, votre comité considère qu'une certaine stabilité, continuité et chevauchement dans la durée des mandats des membres externes est souhaitable. Votre comité espère donc que ces recommandations menant à une durée spécifique pour chaque mandat - bien que non contraignante pour le Sénat dans une nouvelle session - encouragera les futurs comités à prendre en considération la durée du mandat d'un membre externe lorsqu'ils recommanderont, la nomination de membres au comité lors d'une nouvelle session parlementaire.

Une autre raison importante pour cette recommandation est liée à l'une des principales recommandations du [21e rapport](#) de CIBA en 2017 et du [10e rapport](#) du Comité permanent du règlement, de la procédure et des droits du Parlement en 2018, qui ont tous deux reconnu la nécessité de trouver une manière de veiller à ce que le travail d'un comité d'audit et de surveillance soit autorisé à se poursuivre pendant une période intersessionnelle. Votre comité a proposé un moyen pour que cela se produise dans son 4e rapport. Sous réserve de l'adoption de ce rapport par le Sénat, si le travail de ce comité devait être entrepris par une autorité intersessionnelle composée des membres de ce comité à la fin de la session, ces conditions de nomination guideront la relation continue des membres externes avec le Sénat.

**RÉMUNÉRATION ET DÉPENSES AUTORISÉES :** Votre comité a examiné des modèles de rémunération des membres d'une variété de comités d'audit aux niveaux fédéral et provincial, ainsi que dans plusieurs juridictions internationales. Nous avons constaté que la plupart des postes similaires à ceux d'un membre au sein d'un conseil d'administration sont rémunérés au moyen d'une provision annuelle, d'un taux journalier ou d'une combinaison des deux. À titre d'exemple, les membres externes des Comités d'audit de la Chambre des lords et de la Chambre des communes touchent 9 000 £ (ou environ 15 000 \$ CAD) chacun par année et peuvent se faire rembourser leurs frais raisonnables encourus leur sont remboursés, sous réserve des modalités convenues à l'avance. Après avoir examiné une variété de modèles de rémunération dans d'autres organisations et juridictions, votre comité a choisi un modèle hybride pour les membres externes du comité, un modèle qui les rémunère avec un montant annuel fixe, une indemnité journalière pour les réunions auxquelles ils assisteront et le remboursement de leurs frais de déplacement, s'ils doivent voyager pour assister à des réunions. Votre comité a fixé des montants qui reflètent le niveau du poste ainsi que les qualifications et l'engagement requis de ses membres externes. Après avoir examiné ces exemples et d'autres, votre comité fait maintenant les recommandations suivantes concernant la rémunération et les dépenses autorisées pour les membres externes du comité, conformément à l'article 12-13(4) du Règlement :

1. Chaque membre externe recevra 15 000 \$ par année.
2. En outre, chaque membre externe recevra la somme de 1 000 \$ par réunion à laquelle il participe pendant la durée de son mandat.
3. La rémunération qui sera versée à chaque membre ne devra pas dépasser 60 000 \$ par année.

4. En plus, chaque membre externe a droit au remboursement de ses frais de déplacement pour participer à des réunions, sous réserve des lignes directrices établies par le Sénat du Canada.

Votre comité inclut également dans les conditions de nomination une disposition visant à ce que le Sénat équipe chaque membre externe avec les appareils nécessaires pour lui permettre de participer pleinement aux réunions du comité et aux autres activités liées au travail du comité (par exemple un ordinateur, appareil mobile, logiciels et applications, casque d'écoute, etc.), ainsi que l'accès nécessaire au réseau du Sénat.

**DEVOIRS ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES EXTERNES :** Compte tenu du mandat et de la nature des travaux attendus, votre comité estime les membres externes doivent se comporter de manière éthique, éviter les conflits d'intérêts et doivent organiser leurs affaires privées de manière à prévenir les conflits d'intérêts raisonnablement prévisibles, réels ou apparents. Ceci est similaire à ce que l'on attend des sénateurs et des employés ou entrepreneurs au service du Sénat. Votre comité a donc inclus plusieurs dispositions dans les conditions de nomination concernant la conduite des membres externes, qu'ils doivent reconnaître par écrit, et comprend en outre une obligation d'obtenir et de maintenir l'autorisation de sécurité requise et la signature d'un accord de non-divulgence et une déclaration sur l'éthique et des conflits d'intérêts comme condition de leur nomination.

### **La nomination des membres externes:**

Conformément à l'article 12-13(4) du Règlement et de l'ordre de renvoi du 3 décembre 2020 à propos de la nomination des membres externes, votre comité à l'honneur de recommander les membres externes suivants au Comité permanent de l'audit et de la surveillance :

1. **Robert Plamondon**, pour servir à titre amovible, pour une période ne dépassant pas quatre (4) ans, sous réserve des conditions de nomination.
2. **Hélène F. Fortin**, pour servir à titre amovible, pour une période ne dépassant pas cinq (5) ans, sous réserve des conditions de nomination.

En outre, votre comité confirme que, après avoir complété un processus de sélection rigoureux tel que décrit dans le présent rapport, les trois sénateurs qui sont présentement membres du comité ont approuvé les nominations susmentionnées, que nous recommandons maintenant au Sénat.

Une copie des conditions de nomination est annexée au présent rapport et prendra effet à l'égard des nominés au moment de l'adoption du présent rapport par le Sénat.

Respectueusement soumis,

*Le président du comité,*

David M. Wells

**Chair of the Committee**

## ANNEXE

### Conditions de nomination pour les membres externes du Comité permanent de l'audit et de la surveillance (résumé)

#### MANDAT DU COMITÉ

1. Superviser les audits internes et externes du Sénat.
2. Faire rapport au Sénat concernant les audits internes et externes.
3. Examiner les plans d'action de l'Administration du Sénat.
4. Examiner les rapports financiers trimestriels ainsi que les états financiers vérifiés du Sénat.
5. Examiner et faire rapport au Sénat avec des observations et des recommandations.

#### MEMBRES EXTERNES

1. Le comité doit nommer deux personnes à titre de membres externes au moyen d'un rapport présenté au Sénat.
2. Les anciens sénateurs et les anciens députés de la Chambre des communes ne sont pas admissibles à être nommés à titre de membres externes.
3. Pendant la durée de leur nomination, les deux membres externes sont assujettis au *Règlement du Sénat* et les politiques du Sénat qui peuvent raisonnablement s'appliquer, avec toutes les modifications nécessaires pour tenir compte de leur statut unique.
4. Les membres externes peuvent participer à toutes les délibérations du comité, mais sans droit de vote.

#### DURÉE DU MANDAT

1. La nomination par le Sénat des membres externes est à titre amovible.
2. La nomination des membres externes entre en vigueur au moment de l'adoption du rapport de nomination par le Sénat, sous réserve de la reconnaissance de ces conditions de nomination.
3. Afin que les mandats n'expirent pas au même moment, un membre externe devrait être nommé pour une période ne dépassant pas quatre (4) ans. L'autre devrait être nommé pour une période ne dépassant pas cinq (5) ans. Par la suite, le mandat des membres externes ne devra pas dépasser cinq (5) ans.
4. Les membres externes devront être limités à un maximum de deux (2) mandats.

#### RÉMUNÉRATION ET DÉPENSES ADMISSIBLES

2. Le rapport de nomination doit comprendre des recommandations pour la rémunération et les dépenses admissibles des membres externes.
3. Chaque membre recevra 15 000 \$ par année.
4. En outre, chaque membre recevra la somme de 1 000 \$ par réunion à laquelle il participe pendant la durée de son mandat.
5. La rémunération qui sera versée à chaque membre ne devra pas dépasser 60 000 \$ par année.
6. De plus, chaque membre externe a droit au remboursement pour leurs frais de déplacement pour participer à des réunions, sous réserve des lignes directrices établies par le Sénat du Canada.

7. Le Sénat du Canada fournira à chaque membre externe l'équipement et les appareils électroniques et numériques dont il aura besoin pour participer pleinement aux réunions du comité et à d'autres activités afférentes à ses travaux.
8. Le Sénat du Canada fournira à chaque membre externe l'accès au réseau du Sénat, sous réserve des politiques et des lignes directrices à l'intention de tous les utilisateurs du réseau du Sénat.

### **TÂCHES ET RESPONSABILITÉS DES MEMBRES EXTERNES**

1. Les membres externes sont tenus de se comporter de manière éthique, d'éviter les conflits d'intérêts et de prendre des mesures voulues en ce qui concerne leurs affaires personnelles pour éviter les conflits d'intérêts réels ou apparents raisonnablement prévisibles.
2. Les membres externes ne doivent pas agir de façon à favoriser leurs intérêts personnels ou à influencer une décision afin de promouvoir leurs intérêts ou ceux d'une autre personne ni tenter de profiter de leur position pour le faire.
3. Les membres externes doivent s'abstenir de tout acte qui pourrait porter atteinte à leur position ou à l'institution du Sénat.
4. Les membres externes doivent, dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions et de leurs activités, agir avec honnêteté, et dans un esprit d'intégrité, d'indépendance, de transparence et de responsabilisation.
5. Puisque les membres externes auront un accès étendu à des documents confidentiels et privilégiés dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions, les membres externes sont tenus de signer un accord de non-divulgence comme condition de leur nomination.
6. Comme condition de leur nomination, les membres externes sont également tenus de signer une déclaration sur l'éthique et des conflits d'intérêts et d'obtenir et de conserver l'autorisation de sécurité requise, telle que vérifiée par la Direction de la sécurité ministérielle du Sénat à la satisfaction du comité.

Ces termes et conditions sont reconnus et acceptés par la présente.

Nom du membre externe (lettres moulées svp) :

---

Signature du membre externe

Date

**Les présentes conditions de nomination sont sous réserve de leur approbation par le Sénat.**