



Rapport d'audit final

Audit des accords de contribution de Bombardier C Series

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Mai 2014

Recommandé pour l'approbation du sous-ministre par le
Comité ministériel de vérification le 17 juin 2014

Approuvé par le sous-ministre le 19 juin 2014

Table des matières

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES UTILISÉS DANS LE RAPPORT	1
1.0 SOMMAIRE.....	2
1.1 CONTEXTE	2
1.2 OBJECTIF DE L'AUDIT ET CONCLUSION.....	3
1.3 PRINCIPALES CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	3
1.4 OPINION D'AUDIT.....	4
1.5 CONFORMITÉ AUX NORMES PROFESSIONNELLES	5
2.0 À PROPOS DE L'AUDIT	6
2.1 CONTEXTE	6
2.2 OBJECTIF ET PORTÉE.....	8
2.3 APPROCHE D'AUDIT.....	8
3.0 CONSTATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	10
3.1 INTRODUCTION.....	10
3.2 APPROCHE DE GESTION DES RISQUES DU PROGRAMME.....	10
3.3 MESURE ET SURVEILLANCE DU RENDEMENT ET ÉTABLISSEMENT DE RAPPORTS CONNEXES.....	12
3.4 CONTRÔLES INTERNES EXERCÉS PAR LE PROGRAMME SUR LES DEMANDES DE REMBOURSEMENT.....	14
3.5 PROTECTION ET TRAITEMENT DE L'INFORMATION SENSIBLE	16
3.6 RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION.....	17
4.0 CONCLUSION GÉNÉRALE	18
ANNEXE A : CRITÈRES D'AUDIT.....	19

Liste des sigles et acronymes utilisés dans le rapport

BVG	Bureau du vérificateur général
CAAR	Cadre d'audit axé sur les risques
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
DGADM	Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine
DGVE	Direction générale de la vérification et de l'évaluation
DRR	Direction des remboursements et des recouvrements
FSP	Formulaire de sommaire de projet
MAJAI	Mise à jour annuelle de l'information
OTI	Office des technologies industrielles
R-D	Recherche-développement

1.0 Sommaire

1.1 Contexte

Le Programme CSeries Bombardier d'Industrie Canada a versé des contributions remboursables dans le cadre de deux ententes conclues avec Bombardier Aéronautique en vue de financer l'élaboration de technologies génériques applicables à diverses plateformes aéronautiques et la mise au point de technologies pour l'avion CSeries de Bombardier, nouvel appareil commercial à voilure fixe.

Les modalités du Programme, signées en 2008, prévoyaient un financement pouvant atteindre 350 millions de dollars sur six ans. Au 31 décembre 2013, cette somme avait été déboursée en entier. Les coûts restants du projet sont financés par Bombardier et plusieurs organismes du secteur privé et organismes gouvernementaux.

Les contributions remboursables du Programme ont permis de financer l'élaboration de nouvelles technologies d'avions commerciaux. Plus précisément, l'objectif était d'encourager la recherche et le développement (R-D) qui donnerait lieu :

- Au développement de technologies génériques applicables à diverses plateformes aéronautiques, notamment des matériaux, technologies et procédés de fabrication de pointe;
- À la mise au point de technologies pour l'avion CSeries de Bombardier, nouvel appareil commercial à voilure fixe.

Le Programme est géré et exécuté par la Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine (DGADM) du Secteur de l'industrie d'Industrie Canada. Les demandes de remboursement ont été vérifiées par l'Office des technologies industrielles (OTI) et leur paiement a été approuvé par la DGADM.

Comme l'étape de R-D est pratiquement terminée, le Programme entrera dans la phase de remboursement, pendant laquelle le bénéficiaire (Bombardier) remboursera Industrie Canada. Le Programme devrait être transféré à la Direction des remboursements et des recouvrements (DRR) du Secteur de la gestion intégrée au moment où l'avion sera mis en service.

Pendant la phase de remboursement, la DRR devra assurer la conformité aux exigences en matière de remboursement et recueillir les sommes versées.

La gamme d'avions CSeries de Bombardier comprend des avions à réaction bimoteurs moyen-courrier à fuselage étroit. Les modèles CSeries sont le CS100 de 110 passagers et le CS300 de 135 passagers. Selon les prévisions de Bombardier, les appareils de la CSeries consommeront 20 % de carburant de moins par segment que leurs concurrents, comme les versions actuelles du Boeing 737, de l'Airbus A320 et de l'Embraer 195.

Le CS100 a effectué son premier vol d'essai le 16 septembre 2013.

1.2 Objectif de l'audit et conclusion

L'objectif de l'audit est de fournir l'assurance que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du Programme appuient l'exécution du mandat du Programme et le respect de ses priorités, en particulier dans les domaines de la gestion des risques, de la mesure du rendement, de la surveillance du Programme et du processus de traitement des demandes.

L'audit incluait une évaluation des activités, processus et contrôles du Programme dans les domaines expressément mentionnés dans l'objectif. Elle portait sur les activités et les processus du Programme jusqu'au 31 décembre 2013.

Il ressort des résultats de l'audit que, à quelques exceptions près, les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du Programme appuient l'exécution du mandat du Programme et le respect de ses priorités. Des améliorations sont requises pour éliminer les faibles risques en particulier dans les domaines de l'examen des demandes de remboursement, des pratiques de gestion des risques et de la documentation de la mesure du rendement, de la surveillance et de l'établissement de rapports.

1.3 Principales constatations et recommandations

Approche de gestion des risques du Programme

Une approche de gestion des risques a été établie d'entrée de jeu.

Dans le cadre de ses activités courantes, la DGADM discute des risques, les analyse et les surveille. Il est possible de renforcer les pratiques de gestion des risques en adoptant une approche visant à mettre à jour et à documenter systématiquement les évaluations des risques et les stratégies d'atténuation.

Recommandation n° 1

La directrice générale de la Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine devrait mettre à jour ses évaluations des risques et ses stratégies d'atténuation avant de transférer le dossier au Secteur de la gestion intégrée.

Mesure et surveillance du rendement et établissement de rapports connexes

Une stratégie de mesure du rendement a été établie en 2008 et décrite dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et le Cadre d'audit axé sur les risques (CGRR/CAAR), puis mise à jour par la suite dans le Rapport sur la Stratégie de mesure du rendement (2013-2014).

Les responsables du Programme recueillent de l'information et obtiennent les rapports mentionnés dans les ententes de contribution, à une petite exception près.

Ils ont surveillé l'avancement des projets. Cependant, la documentation visant à montrer qu'ils ont examiné l'information et exercé une surveillance régulière du rendement par rapport aux indicateurs de rendement établis dans la Stratégie de mesure du rendement est insuffisante.

Recommandation n° 2

La directrice générale de la Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine devrait s'assurer qu'un examen de l'information sur le rendement par rapport aux indicateurs de rendement établis dans la Stratégie de mesure du rendement est réalisé et documenté avant de transférer le dossier au Secteur de la gestion intégrée.

Contrôles internes exercés par le Programme sur les demandes de remboursement

Les formulaires internes de demande de remboursement des bénéficiaires requis et les listes de vérification ont été remplis et inclus dans les dossiers de demande de remboursement.

L'audit a permis de constater que toutes les demandes avaient fait l'objet d'une vérification. Dans certains cas, des documents et un examen additionnels auraient montré qu'une méthode axée sur les risques avait été appliquée à l'examen des demandes et amélioré la qualité de la vérification réalisée.

Recommandation n° 3

Pour les futures demandes de remboursement au titre du programme de contributions, la directrice générale de la Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine devrait s'assurer de la mise en œuvre et de la documentation d'une méthode axée sur les risques.

Protection et traitement de l'information sensible

La direction du Programme comprend l'importance de la gestion de l'information sensible.

Elle a entrepris des activités pour s'assurer que tous les employés comprennent l'importance de gérer les éventuels conflits d'intérêts conformément au *Code de valeurs et d'éthique* d'Industrie Canada.

1.4 Opinion d'audit

À mon avis, dans l'ensemble, les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du Programme appuient l'exécution du mandat du Programme et le respect de ses priorités, à quelques exceptions près.

1.5 Conformité aux normes professionnelles

Le présent audit a été mené conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation.

Susan Hart

Dirigeante principale de la vérification, Industrie Canada

2.0 À propos de l'audit

2.1 Contexte

Conformément au Plan d'audit pluriannuel axé sur le risque 2013-2014 d'Industrie Canada qui a été approuvé, la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE) a entrepris l'audit des accords de contribution de Bombardier CSeries.

L'industrie aérospatiale canadienne est l'un des plus grands employeurs du pays, avec environ 73 000 emplois, et elle contribue à hauteur de 12 milliards de dollars au produit intérieur brut du Canada¹. Elle joue un rôle clé dans la stimulation de l'innovation; les firmes aérospatiales sont souvent des utilisatrices précoces des technologies novatrices, notamment les matériaux composites, les technologies de l'information et des communications, la nanotechnologie et les techniques de fabrication de pointe.

À titre de troisième plus grand constructeur d'avions commerciaux à voilure fixe au monde, Bombardier Aéronautique est un membre important du secteur. L'entreprise est un chef de file mondial en fabrication d'avions régionaux et d'affaires et emploie 35 000 personnes en aérospatiale à l'échelle mondiale, dont environ 20 000 au Canada.

Récemment encore, Bombardier concentrait ses activités sur la construction d'un avion régional plus petit comptant moins de 100 places. Comme le marché du petit avion régional est en voie de saturation, Bombardier a pris la décision commerciale stratégique de mettre au point une nouvelle gamme d'avions régionaux plus grands sur le marché des 100-149 passagers.

Le nombre de passagers de base sera de 110 pour le CS100 et de 135 pour le CS300. Le nouvel avion devrait répondre à la demande du marché en matière d'avions plus silencieux ayant une consommation de carburant moindre et des coûts d'exploitation inférieurs par passager-mille. Le nouvel avion de la CSeries aura une capacité transcontinentale et sa consommation et ses coûts d'exploitation devraient être de 20 % et de 15 % inférieurs, respectivement, à ceux des plateformes actuelles disponibles sur le marché.

En mai 2005, le gouvernement du Canada a annoncé une contribution remboursable de 350 millions de dollars à l'appui du programme CSeries, et en 2008, les modalités du Programme, qui prévoyaient le remboursement des coûts rétroactifs admissibles engagés à partir du 1^{er} mai 2005, ont été signées.

Le Programme CSeries Bombardier permet des avancées en recherche-développement (R-D) dans l'industrie aérospatiale et maintient et élargit la base de technologies et les capacités technologiques des entreprises aérospatiales canadiennes. Plus particulièrement, le Programme finance l'élaboration de technologies génériques applicables à diverses plateformes aéronautiques et la mise au point de technologies pour l'avion CSeries de Bombardier, nouvel appareil commercial à voilure fixe. Grâce aux contributions remboursables qui leur sont allouées, les activités de R-D associées au Programme devraient déboucher sur de nouvelles technologies,

¹ Association des industries aérospatiales du Canada et Industrie Canada. *L'état de l'industrie aérospatiale canadienne – Rapport 2013*

accroître la compétitivité du secteur canadien de l'aérospatiale et stimuler la croissance d'une économie canadienne concurrentielle et axée sur le savoir.

Les deux projets qui composent le programme CSeries sont les suivants :

- Le projet des technologies génériques : Ce projet comprend la mise au point de diverses technologies d'avions (p. ex., les matériaux composites, les technologies de commandes de vol électriques, les technologies de réduction du bruit, etc.) qu'on appliquera aux avions CSeries et à d'autres plateformes aéronautiques.
- Le projet de la CSeries : Ce projet comprend la mise au point des technologies qui contribueront à la conception et aux spécifications uniques de la gamme d'avions CSeries. Cela comprend les activités d'intégration des systèmes, l'essai des systèmes et les efforts particuliers de conception des procédés et de la production qui s'appliqueront uniquement à la gamme d'avions CSeries.

Le coût total du projet a été financé par Bombardier et plusieurs organismes du secteur privé et organismes gouvernementaux et du secteur privé. Les contributions d'Industrie Canada à Bombardier au titre de la R-D dans le cadre du Programme se sont élevées à 350 millions de dollars et ont été versées sur une période de six ans, de 2008-2009 à 2013-2014. Au 31 décembre 2013, cette somme avait été déboursée en entier. Le Programme entre maintenant dans la phase de remboursement, pendant laquelle le bénéficiaire (c'est-à-dire Bombardier) remboursera Industrie Canada.

Le développement des avions CSeries en est à sa dernière étape. En septembre 2013, Bombardier a procédé avec succès à un vol d'essai et entend mener à bien son programme d'essai en 2014. Les avions devraient être mis en service en 2015.

Le Programme est géré et exécuté par la Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine (DGADM) du Secteur de l'industrie d'Industrie Canada. Les demandes de remboursement ont été vérifiées par l'Office des technologies industrielles (OTI) et leur paiement a été approuvé par la DGADM.

Le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG) a effectué un audit des paiements de transfert au secteur aérospatial à Industrie Canada à l'automne 2012. Dans le cadre de l'audit, qui portait également sur le Programme CSeries Bombardier, il a analysé les ententes de contribution, les dossiers, les documents et les rapports. La direction du Programme a pris des mesures pour donner suite aux recommandations formulées par le BVG :

- Bombardier et la DGADM ont précisé, par écrit, le contenu des rapports à présenter et le moment où les présenter;
- La DGADM continue d'examiner et documente désormais son examen des rapports d'étape présentés avec les demandes de remboursement; et

- La DGADM continue de grandement documenter les résultats des réunions annuelles d'examen du rendement avec le bénéficiaire au moyen des procès-verbaux.

L'équipe d'audit a examiné l'objectif, la portée, les constatations et les recommandations de l'audit du BVG pendant l'étape de planification et effectué une évaluation de suivi des mesures prises par la direction en réponse aux constatations de l'audit.

Comme l'étape de R-D est pratiquement terminée, le Programme devrait être transféré à la Direction des remboursements et des recouvrements (DRR) du Secteur de la gestion intégrée au moment où l'avion entrera en service. La DRR gère les ententes de contributions remboursables qui en sont à l'étape des retombées (remboursement) et appuie la conformité d'Industrie Canada à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor du Canada, établie en vertu du paragraphe 7(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les responsabilités de la DRR relativement à la surveillance et au recouvrement incluront :

- Les liens avec les représentants du bénéficiaire;
- La vérification de la conformité du bénéficiaire aux ententes de contribution (c'est-à-dire surveillance des exigences en matière de rapports et de remboursement et adoption de mesures de suivi au besoin);
- L'évaluation des risques associés aux ententes de contribution;
- L'examen et la recommandation de demandes de modification des ententes de contribution (le cas échéant);
- La prévision et la perception des remboursements et la fermeture des dossiers une fois que les obligations ont été satisfaites.

2.2 Objectif et portée

L'objectif de l'audit est de fournir l'assurance que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du Programme appuient l'exécution du mandat du Programme et le respect de ses priorités, en particulier dans les domaines de la gestion des risques, de la mesure du rendement, de la surveillance du Programme et du processus de traitement des demandes.

L'audit incluait une évaluation des activités, processus et contrôles du Programme dans les domaines expressément mentionnés dans l'objectif. Elle portait sur les activités et les processus du Programme jusqu'au 31 décembre 2013.

2.3 Approche d'audit

L'audit a été mené conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*. Les procédures d'audit suivies et les données recueillies sont suffisantes et appropriées pour attester l'exactitude de la conclusion et de l'opinion formulées

dans le présent rapport. Cette opinion se fonde sur un examen des situations recensées en temps et lieu, en fonction des critères d'audit préétablis convenus avec la direction. Cette opinion s'applique uniquement aux secteurs passés en revue et au cadre décrit dans le présent rapport.

L'audit a été réalisé en trois étapes : planification, exécution et établissement de rapports. Une évaluation des risques a été réalisée à l'étape de planification pour confirmer l'objectif de l'audit et cerner les domaines nécessitant un examen plus approfondi pendant l'étape d'exécution. Outre l'évaluation des risques, l'audit s'est appuyé sur l'outil Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'évaluation des contrôles de gestion de base.

En fonction des risques relevés et de l'évaluation des contrôles de gestion de base, la DGVE a établi des critères d'audit en lien avec l'objectif général de l'audit (se reporter à l'annexe A).

La méthode employée pour donner suite aux objectifs de l'audit incluait :

- Un examen des documents;
- Des entrevues avec des employés clés du Programme;
- Un examen des dossiers : 11 des 27 dossiers de demande de remboursement ont été examinés.

À des fins d'échantillonnage, on a effectué une vérification par échantillonnage des contrôles exercés sur les processus d'examen des demandes. La vérification portait sur les demandes présentées entre le 8 mai 2010 et le 31 décembre 2013. Une stratégie d'échantillonnage a été préparée pour documenter la nature et la portée de la vérification à effectuer. La taille des échantillons sélectionnés pour la vérification des contrôles des processus d'examen des demandes reposait sur la taille globale de la population pendant la période d'échantillonnage et le niveau de preuve requis pour tirer une conclusion relativement aux critères d'audit généraux.

Une réunion récapitulative a été tenue avec la direction de la DGADM et l'OTI afin de valider l'exactitude des constatations présentées dans ce rapport.

3.0 Constatations et recommandations

3.1 Introduction

Cette section présente les constatations détaillées de l'audit des accords de contribution Bombardier CSeries. Ces constatations reposent sur des données probantes et une analyse de l'évaluation initiale des risques et du travail d'audit détaillé.

En plus des constatations ci-dessous, la DGVE a fait part à la direction, oralement et dans une lettre de recommandations, des constatations relatives aux conditions non systémiques, présentant un faible risque ou non directement liées à l'objectif et aux critères de l'audit, à des fins d'examen.

3.2 Approche de gestion des risques du Programme

Une approche de gestion des risques a été établie d'entrée de jeu.

En vertu du Cadre stratégique de gestion du risque du Conseil du Trésor, la « gestion du risque » s'entend d'une démarche systématique visant à établir la meilleure façon de procéder dans des circonstances incertaines par la détermination, l'évaluation, la compréhension, le règlement et la communication des questions liées aux risques. La gestion efficace des risques ajoute de la valeur en tant qu'élément clé de la prise de décisions, de la planification commerciale, de l'affectation des ressources et de la gestion opérationnelle.

À la lumière des entrevues et d'un examen des documents du Programme, l'équipe d'audit a constaté que le Programme avait établi dès le début une approche de gestion des risques. Cette approche incluait une stratégie de gestion des risques au niveau du Programme décrite dans le CGRR et le CAAR. Ces deux cadres incluaient la Stratégie de mesure du rendement, qui vise à mettre au jour et à recueillir l'information pour surveiller et évaluer le rendement du Programme, et une approche axée sur les risques pour surveiller et gérer les risques associés aux deux projets dans le cadre du Programme.

Dans le CGRR et le CAAR, les principaux risques associés à l'environnement, à la conception, à la mise en œuvre et à l'atteinte des résultats du Programme ont été établis et le niveau de risque de chacun a été déterminé. Pour chaque risque clé, les problèmes et les mesures d'atténuation en place ont été examinés et la probabilité et l'incidence possible de l'effet indésirable ont été évaluées. Un aperçu des principaux facteurs de risque a également été inclus dans la Stratégie de mesure du rendement pour le Programme au moment de sa mise à jour en 2013-2014.

Les responsables du Programme ont également préparé des formulaires de sommaire de projet (FSP) en 2008 pour les deux projets dans le cadre du Programme. Ces formulaires, utilisés pour documenter l'évaluation des projets et l'information essentielle aux décisions relatives aux projets, incluaient une analyse des facteurs de risque associés aux projets.

Les aspects relatifs à la gestion des risques sont pris en compte dans les stratégies présentées dans les documents susmentionnés (CGRR et CAAR, FSP, Stratégie de mesure du rendement) et sont conformes au Cadre stratégique de gestion du risque du Conseil du Trésor.

Dans le cadre de ses activités courantes, la DGADM discute des risques, les analyse et les surveille. Il est possible de renforcer les pratiques de gestion des risques en adoptant une approche visant à mettre à jour et à documenter systématiquement les évaluations des risques et les stratégies d'atténuation.

Dans un processus de gestion des risques exhaustif, les principaux risques associés au Programme et les stratégies d'atténuation sont évalués au moins chaque année et tout changement, décision ou absence de changement est documenté. L'audit a permis d'évaluer si les risques et les stratégies d'atténuation ayant une incidence sur le Programme faisaient d'objet d'un examen périodique.

La direction du Programme a indiqué que les risques étaient communiqués pendant les réunions et dans des rapports à la haute direction. L'équipe d'audit a examiné un échantillon de ces rapports, interrogé la direction du Programme et observé ce qui suit :

- Les principaux facteurs de risque se rapportant au bénéficiaire et au projet ont fait l'objet de discussions pendant les visites annuelles sur place;
- Les responsables du Programme ont surveillé les risques financiers sur une base trimestrielle et en ont rendu compte à la haute direction;
- De l'information à jour sur la situation des commandes a été régulièrement fournie à la haute direction.

Dans le cadre de diverses entrevues avec la direction du Programme, ceci a été constaté :

- La gestion et l'évaluation des risques faisaient l'objet de discussions au sein du Programme;
- Des mesures d'atténuation ont été adoptées quand deux modifications ont été apportées aux ententes de contribution (juin 2012 et décembre 2013).

L'audit a permis de constater que les responsables du Programme analysaient et surveillaient les risques et en discutaient dans le cadre des activités courantes de la DGADM, mais qu'ils n'avaient pas mis à jour et documenté systématiquement leur évaluation originale des risques, qui nécessite l'examen et la documentation sur une base annuelle des risques relevés au départ dans le CGRR et le CAAR, de tout nouveau risque et de la pertinence continue des stratégies d'atténuation, ce qui renforcerait l'approche de gestion des risques.

Recommandation n° 1

La directrice générale de la Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine devrait mettre à jour ses évaluations des risques et ses stratégies d'atténuation avant de transférer le dossier au Secteur de la gestion intégrée.

3.3 Mesure et surveillance du rendement et établissement de rapports connexes

Une stratégie de mesure du rendement a été établie en 2008 et décrite dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et le Cadre d'audit axé sur les risques (CGRR/CAAR), puis mise à jour par la suite dans le Rapport sur la Stratégie de mesure du rendement (2013-2014).

En vertu de la *Politique sur l'évaluation* du Conseil du Trésor, les responsables du Programme doivent élaborer et mettre en œuvre des stratégies continues de mesure du rendement et s'assurer que des données suffisantes sont recueillies pour appuyer efficacement l'évaluation du Programme.

Une stratégie de mesure du rendement a été élaborée dans le cadre du CGRR et du CAAR en novembre 2008. Les responsables du Programme ont mis à jour la stratégie dans le Rapport sur la Stratégie de mesure du rendement en 2013-2014. Ces stratégies reprennent les éléments énoncés dans les lignes directrices du Secrétariat au Conseil du Trésor.

La version actualisée de la stratégie de mesure du rendement définit qui détient la responsabilité générale et qui doit rendre compte de la gestion et de l'exécution du Programme pendant les différentes étapes (recherche-développement et construction, remboursement) et précise quelles organisations internes jouent un rôle de soutien. Elle fait état des indicateurs de rendement, comme le nombre et le type de postes de R-D maintenus et créés en vertu des ententes, ainsi que le nombre et le type de collaborations avec les établissements de recherche, les universités et d'autres entreprises. Elle met l'accent sur la collecte de l'information pertinente pour orienter l'évaluation des réalisations du Programme.

Les responsables du Programme recueillent de l'information et obtiennent les rapports mentionnés dans les ententes de contribution, à une petite exception près.

En vertu de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, les exigences administratives des bénéficiaires doivent être proportionnelles au niveau de risque. Plus précisément, les exigences en matière de surveillance et de l'établissement de rapports doivent refléter les risques propres au programme.

Dans le cadre du présent Programme, les exigences en matière de rapports établies par le CGRR et le CAAR reflétaient le niveau de risque du Programme, et les exigences en matière de rapports ont été incluses à l'annexe 5 des deux ententes de contribution. D'après un examen des rapports du bénéficiaire, ceci a été constaté :

- Le bénéficiaire a fourni l'information sur la mesure du rendement dans le cadre de la Mise à jour annuelle de l'information (MAJAI) et pendant les réunions annuelles d'examen du rendement.
- À l'occasion des réunions annuelles d'examen du rendement, le bénéficiaire a fourni les rapports dans le format de présentation qui précisait l'information à communiquer.
- En réponse à la vérification effectuée en 2012 par le BVG portant entre autres sur le Programme, la DGADM a demandé au bénéficiaire de l'information additionnelle sur le rendement avant les réunions d'examen du rendement, information qu'il a accepté de fournir.
- Le bénéficiaire a fourni les états financiers annuels dans le délai de quatre mois requis. La direction du Programme a obtenu ces états financiers sur le site Web du bénéficiaire.
- Les rapports d'étape trimestriels présentés avec chaque demande de remboursement n'incluaient pas les projections de trésorerie requises. Toutefois, le bénéficiaire a fourni sur demande par voie électronique les prévisions et projections de trésorerie pour les exercices, sans les associer à des demandes particulières.

Les responsables du Programme ont surveillé l'avancement des projets. Cependant, la documentation visant à montrer qu'ils ont examiné l'information et exercé une surveillance régulière du rendement par rapport aux indicateurs de rendement établis dans la Stratégie de mesure du rendement est insuffisante.

Le Programme a satisfait aux exigences en matière de surveillance et d'établissement de rapports de plusieurs façons.

- Le sous-ministre adjoint, le directeur général, le directeur et le gestionnaire du Programme ont tous participé aux réunions annuelles d'examen du rendement et aux visites sur place. Les responsables du Programme ont conservé les notes de ces réunions.
- La direction du Programme a indiqué dans des entrevues que les indicateurs de rendement clés étaient examinés pendant la visite annuelle sur place. Toutefois, il n'existe aucun document à l'appui de cet examen.
- Les responsables du Programme partagent l'information des rapports avec la haute direction, ce qui facilite la surveillance et la prise de décisions. L'information financière est communiquée à la haute direction dans le cadre d'avis formulés chaque trimestre au sous-ministre.
- Les comptes rendus à la haute direction portent sur le Programme, l'entreprise dans son ensemble, l'information financière et l'analyse des résultats financiers de l'entreprise. Ils portent également sur la situation des commandes d'avions CSeries de Bombardier.
- Pour l'échantillon de demandes de remboursement examinées avant la vérification du BVG de 2012, les fichiers renfermaient une documentation limitée montrant que les

responsables du Programme avaient examiné les rapports d'étape joints aux demandes. Par suite de la vérification du BVG, la surveillance de l'information s'est améliorée étant donné que les courriels transmis au directeur du Programme renfermaient un bref sommaire des rapports d'étape sur les demandes, ce qui montre que les demandes et les rapports d'étape ont été examinés avant l'émission des paiements.

Les responsables du Programme examinent les rapports fournis par le bénéficiaire mais ne documentent pas la pertinence de l'information, les problèmes éventuels ou toute mesure de suivi prise. Il n'existe pas assez de documents qui montrent que les responsables du Programme examinent l'information sur le rendement fournie dans la Mise à jour annuelle de l'information (MAJAI) par rapport aux objectifs énoncés dans la Stratégie de mesure du rendement.

Une évaluation et une documentation plus systématiques du rendement par rapport aux indicateurs de rendement énoncés dans la Stratégie de mesure du rendement réduiraient le risque que le Programme ne soit pas en mesure d'évaluer, de documenter et de communiquer efficacement les avantages et les résultats découlant des ententes de contribution.

Recommandation n° 2

La directrice générale de la Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine devrait s'assurer qu'un examen de l'information sur le rendement par rapport aux indicateurs de rendement établis dans la Stratégie de mesure du rendement est réalisé et documenté avant de transférer le dossier au Secteur de la gestion intégrée.

3.4 Contrôles internes exercés par le Programme sur les demandes de remboursement

Les contrôles internes exercés sur les demandes de remboursement réduisent le risque de paiement de demandes non admissibles. Les entrevues et les documents examinés montrent que la DGADM dispose d'un organigramme et de descriptions qui précisent les contrôles clés pour le processus de réception, d'examen et d'approbation des demandes. Ces documents précisent également les rôles et les responsabilités.

Les formulaires internes de demande de remboursement des bénéficiaires requis et les listes de vérification ont été remplis et inclus dans les dossiers de demande de remboursement.
--

Le formulaire interne et la liste de vérification qui permettent de s'assurer que toutes les étapes requises ont été suivies constituent un élément clé des contrôles internes du Programme. Pour vérifier ce contrôle, l'équipe a sélectionné un échantillon de dossiers de demande et les a vérifiés pour déterminer si tous les formulaires et listes de vérification obligatoires s'y trouvaient.

Selon l'examen de l'échantillon de demandes, tous les dossiers de demande incluaient :

- Un formulaire de demande dûment rempli et signé;
- Un rapport d'étape, détaillant le travail effectué et les progrès réalisés dans le cadre des deux projets du Programme;

- Une liste de vérification remplie et signée de la demande indiquant les procédures d'examen menées à bien par l'agent de vérification.

L'audit a permis de constater que toutes les demandes avaient fait l'objet d'une vérification. Dans certains cas, des documents et un examen additionnel auraient montré qu'une méthode axée sur les risques avait été appliquée à l'examen des demandes et amélioré la qualité de vérification réalisée.

Le processus de vérification devrait être conforme à la Politique et à la Directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor et servir de contrôle interne pour assurer la conformité des paiements aux modalités des ententes de contribution. Les décisions importantes, les ajustements, les rapprochements ou les dérogations au processus ordinaire devraient être documentés et appuyés par des données probantes.

En règle générale, le processus relatif aux demandes de remboursement prévoit l'examen des sommaires, l'appui des rapprochements, l'obtention des factures pour les montants individuels supérieurs à un seuil établi et la vérification de l'admissibilité des coûts qui sont examinés en fonction du niveau de risque évalué. La direction a informé la DGVE que l'application du processus de vérification dépend de l'expérience antérieure et du jugement de l'examineur ainsi que des résultats de l'analyse des demandes antérieures. L'échantillonnage de factures qui feront l'objet d'une vérification approfondie dépend également de l'expérience avec le bénéficiaire et représente un élément d'évaluation du risque du Programme. Par exemple, selon le jugement de l'examineur, les problèmes antérieurs pourraient donner lieu à un échantillon d'une taille plus ou moins grande. L'audit s'attendait à ce que l'examineur documente les raisons pour lesquelles il avait exercé son jugement, le cas échéant.

Les données à l'appui du processus de vérification des demandes et de l'examen documenté des montants réclamés ont été prises en note pendant l'audit. Malgré l'existence d'une liste de vérification du traitement des demandes et d'un guide, les auditeurs ont observé des situations où une documentation additionnelle de la méthode suivie aurait mieux démontré la conformité au processus prescrit. Par exemple, l'audit a constaté que les raisons pour lesquelles on ne demandait pas toujours des documents à l'appui des montants supérieurs au seuil de vérification n'étaient pas étayées.

Dans certains cas, les décisions prises pendant la vérification des demandes de remboursement n'étaient pas documentées. Par exemple, une fois que le Programme reçoit les documents à l'appui des dépenses individuelles, il détermine quelles dépenses et combien d'entre elles il doit échantillonner à des fins de vérification approfondie mais il ne documente pas sa décision.

L'audit a également permis de relever des cas où un examen approfondi aurait pu améliorer la qualité de la vérification effectuée. Par exemple, lorsque le bénéficiaire a répondu aux demandes de renseignements découlant de l'examen des demandes de remboursement, il n'y avait pas toujours un examen des explications ou des données prouvant que ces explications étaient acceptables pour les responsables du Programme.

Même si les responsables du Programme ont examiné toutes les demandes échantillonnées pendant l'audit, en l'absence de preuves documentaires, il existe un risque que le Programme ne soit pas en mesure de prouver qu'un examen suffisant a été réalisé pour assurer que les paiements ont été effectués au titre des dépenses admissibles. Les risques sont faibles, étant donné que les demandes de remboursement ont été examinées et que le Programme entend effectuer un audit du bénéficiaire.

Recommandation n° 3

Pour les futures demandes de remboursement au titre du programme de contributions, la directrice générale de la Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine devrait s'assurer de la mise en œuvre et de la documentation d'une méthode axée sur les risques.

3.5 Protection et traitement de l'information sensible

La direction du Programme comprend l'importance de la gestion de l'information sensible.

En tant qu'organisme axé sur le savoir, Industrie Canada dépend d'une saine gestion de l'information pour mener à bien son mandat et atteindre ses objectifs stratégiques. Le Cadre de gouvernance et de responsabilité en matière de gestion de l'information et le *Guide relatif à l'identification, à la catégorisation et au marquage de l'information protégée et classifiée* d'Industrie Canada établissent le cadre régissant la protection adéquate de l'information sensible et fournit une orientation pour la mise en œuvre de mesures de sécurité efficaces au sein du Ministère. La formation offerte fournit des orientations additionnelles aux employés dans ce domaine.

Dans le cadre des entrevues, les gestionnaires du Programme ont indiqué qu'ils comprenaient l'importance de la gestion de l'information sensible du Programme ou de celle du bénéficiaire conformément au Cadre de gouvernance et de responsabilité en matière de gestion de l'information et au *Guide relatif à l'identification, à la catégorisation et au marquage de l'information protégée et classifiée* d'Industrie Canada. L'information sensible comprend l'information opérationnelle, commerciale et sur la propriété intellectuelle de nature confidentielle du bénéficiaire. L'information financière n'est pas exclusive puisque le bénéficiaire est une société ouverte et les résultats financiers trimestriels sont accessibles au public.

La direction du Programme a entrepris des activités pour s'assurer que tous les employés comprennent l'importance de gérer les éventuels conflits d'intérêts conformément au *Code de valeurs et d'éthique* d'Industrie Canada.

En vertu du *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, les sous-ministres sont tenus de déterminer la méthode appropriée pour un fonctionnaire de se conformer au Code afin d'éviter les conflits d'intérêts. Le Code oblige les administrateurs généraux à veiller à ce que les fonctionnaires de leur organisation soient informés annuellement des exigences du Code.

Conformément au processus d'examen annuel du rendement d'Industrie Canada, tous les employés doivent reconnaître qu'ils sont assujettis aux exigences du *Code de valeurs et d'éthique* d'Industrie Canada et continueront de se conformer aux conditions d'emploi, notamment en ce qui concerne la divulgation de tout conflit d'intérêts réel, apparent ou éventuel.

Au cours des entrevues, la direction du Programme a indiqué à l'équipe d'audit que toutes les personnes participant à la gestion du Programme avaient suivi la formation obligatoire et comprenaient l'importance de la gestion des éventuels conflits d'intérêts conformément au *Code de valeurs et d'éthique* d'Industrie Canada.

3.6 Réponse de la direction et plan d'action

Les constatations et les recommandations du présent audit ont été présentées à la direction de la DGADM. La direction est d'accord avec les constatations figurant dans le rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations applicables d'ici le mois de septembre 2014.

La DGADM mettra à jour les évaluations des risques et les stratégies d'atténuation et examinera et documentera l'information sur le rendement par rapport aux indicateurs de rendement énoncés dans la Stratégie de mesure du rendement avant de transférer le dossier au Secteur de la gestion intégrée. En outre, elle documentera et communiquera à l'équipe de la direction les principales leçons retenues relativement à l'application de méthodes axées sur les risques pour l'examen des demandes de remboursement afin d'orienter les décisions relatives aux futures ententes de contribution.

4.0 Conclusion générale

Les résultats de l'audit ont révélé que, à quelques exceptions près, les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne du Programme appuient l'exécution du mandat du Programme et le respect de ses priorités.

Des améliorations sont requises pour éliminer les faibles risques en particulier dans les domaines de l'examen des demandes de remboursement, des pratiques de gestion des risques et de la documentation de la mesure du rendement, de la surveillance et de l'établissement de rapports connexes.

Annexe A : Critères d'audit

Gestion des risques		Critère satisfait / satisfait à quelques exceptions près / ou non satisfait
1.	Les responsables du Programme ont mis en place une approche officielle pour gérer les risques au niveau du Programme en établissant, évaluant et atténuant régulièrement les risques le touchant.	Satisfait à quelques exceptions près
Contrôle interne		
2.	Les responsables du Programme ont mis en place une approche officielle de mesure du rendement, surveillent le rendement du bénéficiaire par rapport aux résultats prévus et rectifient le tir au besoin.	Satisfait à quelques exceptions près
3.	Les responsables du Programme ont mis en place des contrôles pour assurer que les demandes de remboursement sont approuvées comme il se doit et qu'elles sont payées conformément aux modalités du Programme et aux éléments clés de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> et de la Politique et de la Directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.	Satisfait à quelques exceptions près
Gouvernance		
4.	Les contrôles exercés par le Programme sur la surveillance et l'établissement de rapports fonctionnent efficacement.	Satisfait à quelques exceptions près
5.	Des processus sont en place pour protéger et traiter l'information sensible, notamment pour faire état officiellement et périodiquement de la conformité au code de valeurs et d'éthique de l'organisation, au code de conduite ou à une politique équivalente.	Satisfait