



Industrie
Canada

Industry
Canada

Gestion des programmes de paiements de transfert

RAPPORT DE VÉRIFICATION FINAL

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

avril 2008

Recommandé au sous-ministre pour approbation
le 27 mai 2008 par le CMV
Approuvé par le sous-ministre le 30 mai 2008

Canada

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554

Télééc. : 613-947-7155

Courriel : production.multimedia@ic.gc.ca

AUTORISATION DE REPRODUCTION

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue Iu4-133/2008F-PDF

ISBN 978-0-662-04273-0

60476

Also available in English under the title *Management of Transfer Payment Programs*.

Version traduite. La version anglaise de ce rapport doit prévaloir en cas d'incohérence.



Table des matières

1.0 SOMMAIRE.....	1
1.1 INTRODUCTION	1
1.2 PRINCIPALES CONSTATATIONS	1
1.3 RECOMMANDATIONS	2
1.4 ÉNONCÉ D'ASSURANCE.....	3
1.5 OPINION DE VÉRIFICATION.....	3
2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION	4
2.1 GESTION DES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT D'INDUSTRIE CANADA.....	4
<i>Politique.....</i>	<i>4</i>
<i>Rôles et responsabilités d'Industrie Canada.....</i>	<i>4</i>
2.2 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION.....	7
2.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	8
2.4 APPROCHE ET MÉTHODE DE VÉRIFICATION	8
3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	10
3.1 CAPACITÉ D'EXÉCUTION.....	10
3.2 GESTION DES RISQUES	17
3.3 CONFORMITÉ AUX MODALITÉS	19
3.4 SURVEILLANCE OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE	20
3.5 INFORMATION POUR LA GESTION	22
4.0 ANNEXE A – RÉSUMÉ DES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT DE PLUS DE 5 M\$ EN 2005-2006 ET 2006-2007	24
5.0 ANNEXE B – CRITÈRES DE VÉRIFICATION DÉTAILLÉS	26
CAPACITÉ D'EXÉCUTION.....	26
GESTION DES RISQUES	26
RESPECT DES MODALITÉS DES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT	27
SURVEILLANCE OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE	28
INFORMATION POUR LA GESTION	28
RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION.....	29



1.0 SOMMAIRE

Industrie Canada est responsable de l'exécution de plusieurs programmes de paiements de transfert, dont les dépenses annuelles s'élèvent à près de 900 millions de dollars. Il est donc indispensable que la prestation de ces programmes soit appuyée par un solide cadre de gestion.

Le Ministère est doté d'un tel cadre, qui comporte plusieurs éléments clés, notamment :

- un centre d'excellence – le Conseil des programmes et des services (le Conseil);
- le *Manuel des politiques de programmes et des procédures* d'Industrie Canada;
- les contrôles de gestion et la délégation des pouvoirs en matière d'aide financière;
- les modalités des programmes;
- des bulletins et une formation pour les employés et les gestionnaires de programme.

Selon nous, grâce à ce cadre, le Ministère a réussi à surveiller la sélection, la conception et la mise en œuvre des programmes de paiements de transfert, à assurer une approche systématique à l'égard de la gestion des risques associés aux projets et à mettre en place un processus de diligence raisonnable dans le cadre du processus de demande.

Il est toutefois possible de renforcer ou de préciser certains éléments du cadre, notamment la nécessité de soumettre plus rapidement les projets de petite envergure à des examens postérieurs à l'approbation et l'absence de stratégie globale à l'égard des systèmes d'information afin d'appuyer la gestion des subventions et des contributions à l'échelle du Ministère.

1.1 INTRODUCTION

La vérification de la gestion des programmes de paiements de transfert a été réalisée conformément au Plan de vérification interne approuvé pour 2005-2006.

La vérification visait l'ensemble du Ministère et englobait les responsabilités attribuées à tous les gestionnaires participant à la prestation, à la gestion et à la surveillance des programmes de paiements de transfert. Elle incluait les programmes de subventions et de contributions, mais excluait les transferts aux fondations. La vérification portait sur les programmes existants et les projets en place en 2005-2006.

1.2 PRINCIPALES CONSTATATIONS

Un centre d'excellence efficace : Le Ministère a établi un centre d'excellence efficace pour les subventions et les contributions par l'intermédiaire de la Direction des programmes et services, qui assure une surveillance à valeur ajoutée indispensable de la sélection, de la conception et de la mise en œuvre des programmes de paiements de transfert. Toutefois, il est possible de renforcer davantage ou de préciser le rôle de surveillance assumé par le Conseil.

Structure des systèmes de gestion des subventions et des contributions : Le Ministère n'a pas encore élaboré de stratégie globale à l'égard des systèmes d'information pour appuyer la gestion des subventions et des contributions au niveau ministériel.



Capacité de gérer les paiements de transfert : Les employés des programmes ont les connaissances, la formation et le temps d'évaluer adéquatement les demandes et les bénéficiaires.

Gestion systématique des risques associés aux projets : Les programmes ont mis au point des outils permettant d'évaluer systématiquement les risques associés aux projets. Toutefois, rien ne garantit que les risques au niveau d'un programme soient examinés sous l'angle du Ministère et qu'il en soit rendu compte dans le profil ministériel de gestion des risques.

Exercice d'une diligence raisonnable efficace pendant le processus de demande : Les programmes ont mis en place un processus de diligence raisonnable en vue d'approuver les demandes de candidats qui répondent aux critères d'admissibilité énoncés dans les modalités des programmes.

Suivi et surveillance des contributions remboursables : Il existe au sein du Ministère divers mécanismes pour suivre de près, surveiller et recouvrer les contributions remboursables.

Faibles liens entre les risques associés aux projets et la surveillance : Tous les programmes n'établissent pas un lien entre les risques d'un projet et leur stratégie de surveillance des projets.

Nécessité d'améliorer la gestion des résultats : L'information sur les résultats des programmes en cours n'est pas systématiquement relevée, recueillie, analysée et communiquée adéquatement.

Diverses approches pour réaliser les vérifications des bénéficiaires : Bien que des vérifications des bénéficiaires soient réalisées dans le cadre de chaque programme, il existe des différences dans les approches employées.

Évaluations conformes aux exigences du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) : Les évaluations des programmes sont entreprises conformément aux CGRR approuvés.

1.3 RECOMMANDATIONS

- *L'agent principal des finances, par l'intermédiaire du Conseil des programmes et services, devrait :*
 - *veiller à ce que les examens postérieurs à l'approbation soient entrepris et présentés en temps utile. L'exercice d'examen postérieur à l'approbation devrait être mené à l'aide d'une approche fondée sur le risque en vue de constater l'existence des mécanismes mis en place par les programmes pour surveiller le processus d'approbation;*
 - *préciser son rôle en ce qui a trait à la surveillance des résultats;*
 - *établir une politique relativement aux programmes d'assurance de la qualité;*
 - *revoir le rôle du Conseil en ce qui a trait à l'examen des marchés de biens et services. Il devrait envisager l'établissement d'un mécanisme distinct d'examen des marchés avec une représentation adéquate.*



- *L'agent principal des finances devrait assumer la responsabilité, en tant que maître du processus, des subventions et contributions ministérielles jusqu'à ce qu'un responsable permanent du processus soit désigné. Ce faisant, l'agent principal des finances devrait :*
 - *par l'entremise du Comité de gestion stratégique de la technologie de l'information (CGSTI) et avec la participation de tous les secteurs (programme et ministériel), articuler une vision et une stratégie de transition pour un nouveau système ministériel de gestion des subventions et des contributions;*
 - *veiller à ce que tout système de remplacement soit en mesure de suivre les avantages des programmes et d'en rendre compte.*
- *L'agent principal des finances devrait, au moyen du Cadre de gestion intégrée du risque, fournir une orientation stratégique obligeant les programmes à mettre à jour régulièrement leur profil de risque et celui de leurs projets.*
- *L'agent principal des finances devrait établir une orientation stratégique obligeant les programmes à établir un lien entre leur stratégie de surveillance et les risques relevés et à mettre en place des mécanismes de suivi pour rendre compte de leurs activités de surveillance.*
- *L'agent principal des finances devrait établir une orientation stratégique pour ce qui est de la nécessité de suivre les avantages.*

1.4 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification, les procédures de vérification suivies et les éléments de preuve recueillis sont appropriés et suffisants pour appuyer l'exactitude de l'opinion énoncée dans ce rapport. Cette opinion se fonde sur une comparaison des conditions qui existent au moment où on a mené la vérification, par rapport aux critères de vérification préétablis. Cette opinion vise uniquement les entités examinées et le champ d'étude décrit dans le présent rapport.

1.5 OPINION DE VÉRIFICATION

À mon avis, la gestion des programmes de paiements de transfert comporte certaines lacunes et présente des risques faibles à moyens liés aux processus de gouvernance, de contrôle et de gestion des risques en ce qui concerne la façon dont le Ministère gère ses programmes de paiements de transfert, qui méritent l'attention de la direction.

Date _____

Richard Willan
Dirigeant principal de la vérification intérimaire
Industrie Canada



2.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

2.1 GESTION DES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT D'INDUSTRIE CANADA

POLITIQUE

La Politique sur les paiements de transfert (Politique) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) est le principal instrument en ce qui concerne la gestion des programmes de paiements de transfert d'Industrie Canada¹. Le *Manuel des politiques de programmes et des procédures* d'Industrie Canada vient compléter la politique.

RÔLES ET RESPONSABILITÉS D'INDUSTRIE CANADA

Cadre

Le total des paiements de transfert budgétisés en 2006-2007 était supérieur à 600 millions de dollars (voir l'annexe A pour obtenir un résumé des paiements de transfert supérieurs à cinq millions de dollars en 2005-2006 et 2006-2007). Le cadre de gestion des programmes de paiements de transfert d'Industrie Canada englobe les exigences de la politique du SCT et inclut :

- le *Manuel des politiques des programmes et des procédures* d'Industrie Canada;
- les contrôles de gestion d'Industrie Canada et la délégation des pouvoirs en matière d'aide financière;
- les modalités des programmes;
- les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR) et les cadres de vérification axés sur les risques (CVAR) élaborés par les programmes et la mise en œuvre de ces programmes;
- le soutien du Conseil et de la Direction des programmes et services (le Conseil et la Direction), de la Direction de la politique et de la gestion des programmes (DPGP) et du dirigeant principal de l'information;
- les bulletins et la formation à l'intention des employés et des gestionnaires de programme.

¹ Les principaux types de paiements de transfert sont les subventions, les contributions et les « autres transferts » selon la définition donnée dans la Politique sur les paiements de transfert. La présente vérification porte uniquement sur les subventions et les contributions, parfois appelées collectivement « paiements de transfert ». Les « autres transferts » sont entre autres les transferts à d'autres paliers de gouvernement comme les paiements de péréquation fiscale ou les paiements de Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux.



Gestion des programmes

La gestion et l'exécution des programmes de paiements de transfert d'Industrie Canada incombent aux secteurs ministériels et aux gestionnaires de programme qui conçoivent et mettent en œuvre les procédures et contrôles propres à encourager et à assurer le respect des modalités des programmes ainsi que des politiques d'Industrie Canada et du Conseil du Trésor.

Les secteurs ministériels sont responsables de la prestation de leurs propres programmes de paiements de transfert et de l'établissement des mécanismes d'exécution nécessaires. Les gestionnaires de programme sont chargés d'élaborer les modalités des programmes, les cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats et les cadres de vérification axés sur les risques (CGRR/CVAR) qui exigent l'approbation du Conseil du Trésor et de gérer les programmes conformément à ces exigences.

Conseil des programmes et services (le Conseil)

Le Conseil permet aux hauts responsables ministériels de déterminer l'orientation générale à suivre en ce qui concerne la sélection, la conception, la mise en œuvre et la surveillance des résultats des programmes d'aide financière au sein du Ministère. Le Conseil est épaulé par un secrétariat qui relève de la Direction des programmes et services.

Le Conseil est principalement responsable des tâches suivantes :

- établir les critères d'examen des nouvelles propositions de programmes d'aide financière et de services aux entreprises, évaluer, en fonction de ces critères, les nouvelles initiatives et les modifications qu'il est proposé d'apporter aux programmes et aux services existants et formuler des recommandations ministérielles sur ces initiatives à l'autorité détenant le pouvoir d'approbation;
- déterminer l'orientation stratégique à suivre concernant les politiques ministérielles et gouvernementales, les procédures opérationnelles et la surveillance des résultats ayant trait aux programmes de paiements de transfert et aux services aux entreprises;
- examiner les recommandations liées aux grands projets et demander, au besoin, d'y apporter des modifications avant de saisir l'autorité détenant le pouvoir d'approbation, et prendre des décisions concernant des modifications importantes liées aux programmes ministériels².

Dans son mandat, le Conseil relève également plusieurs secteurs dont il s'occupe, notamment la surveillance des résultats et les systèmes informatiques se rapportant aux programmes et aux services.

² Le Conseil n'examine pas les recommandations ni ne prend de décisions concernant les modifications soumises dans le cadre des programmes économiques autochtones. Celles-ci sont examinées et recommandées par le Conseil national de développement économique des Autochtones. Il est à noter que la responsabilité à l'égard de ces programmes a été transférée au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien en décembre 2006.



Direction des programmes et services (la Direction)

La Direction contribue à la conception et à l'intégrité des programmes et offre des services de secrétariat au Conseil. Ses principales fonctions sont les suivantes :

- veiller à ce que les programmes ministériels de paiements de transfert soient conçus et administrés en tenant compte des politiques ministérielles et gouvernementales pertinentes, des priorités et des leçons tirées (ce qui inclut la réalisation d'évaluations environnementales en conformité avec la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* si ces évaluations sont requises);
- concevoir et surveiller la mise en œuvre d'outils (politiques, directives, procédures et modules de formation) afin d'aider les agents dans l'exécution des programmes;
- faire office de centre d'expertise en offrant des avis éclairés sur la prestation des programmes;
- offrir des avis et une aide aux programmes pour préparer les documents d'autorisation comme les présentations au Conseil du Trésor, les mémoires au Cabinet, les CGRR et les CVAR, les modalités et les protocoles d'entente;
- fournir des interprétations sur des questions concernant les politiques, lignes directrices et directives ministérielles et gouvernementales et la modification ou le lancement de politiques;
- effectuer des examens d'intégrité des projets pour tous les projets de plus de 500 000 \$ avant la présentation au Conseil;
- effectuer un examen postérieur à l'approbation des projets de moins de 500 000 \$ une année sur deux. Le principal objectif de cet examen est d'attester que les programmes ont fait preuve de diligence raisonnable relativement à ces projets avant leur approbation;
- examiner et afficher dans le Registre public tous les examens environnementaux préalables effectués par les divers centres de responsabilité du Ministère.

Dirigeant principal de l'information

En tant que principal conseiller du Ministère en technologie de l'information, le dirigeant principal de l'information (DPI) offre un large éventail de produits, services et soutien en TI aux secteurs d'Industrie Canada. À cette fin, le Bureau d'informatique maintient un entrepôt central de données – le Système d'information sur la gestion des contributions (SIGC) – se rapportant aux programmes de paiements de transfert exécutés par le Ministère. Le SIGC sert de système financier pour la gestion des engagements pluriannuels de subventions et de contributions. Il est relié au Système intégré des finances et du matériel (SIFM). Le SIGC, qui sert également de système d'information sur la gestion aux gestionnaires de programme, est souvent utilisé pour répondre aux demandes d'accès à l'information. Il y a quelques années, d'autres fonctionnalités de production de rapports ont été ajoutées grâce à la création du Système de rapports des subventions et des contributions (SRSC).



Au sein de la Direction des finances et de la gestion du matériel (DFGM) du Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration (SFCA), l'équipe du SIGC est responsable de la tenue à jour du Système et en gère l'accès. Ensemble, le DPI et la DFGM-SFCA ont conçu les protocoles de sécurité et établi les profils d'accès au SIGC. Le DPI fournit les comptes aux utilisateurs. Le contrôle de l'accès au SIGC est une responsabilité conjointe des gestionnaires de programme et de la DFGM-SFCA.

Direction de la politique et de la gestion des programmes

La Direction de la politique et de la gestion des programmes (DPGP) fait partie de la Direction générale de la politique et des services sectoriels du Secteur de l'industrie. Elle travaille avec le Contrôleur, les Services juridiques et les responsables des programmes pour assurer que : les programmes de paiements de transfert d'Industrie Canada satisfont aux exigences de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor en ce qui concerne le remboursement des contributions, que les bénéficiaires des contributions financières d'Industrie Canada continuent à s'acquitter de leurs obligations contractuelles de rembourser une partie ou la totalité de la contribution reçue et que les objectifs économiques établis au moment de l'approbation de la contribution sont atteints.

Bureaux régionaux

Les bureaux régionaux ministériels du Secteur des opérations régionales aident à exécuter certains programmes de paiements de transfert, entre autres le programme d'Entreprise autochtone Canada (transféré au MAINC le 1^{er} décembre 2006), le Programme d'infrastructures Canada-Ontario (PICO) et le Programme de développement de l'Est de l'Ontario, le Programme de développement du Nord de l'Ontario et le Programme de développement des collectivités de l'Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario (FedNor).

Les bureaux régionaux peuvent également faciliter l'exécution des programmes de paiements de transfert qui relèvent d'autres secteurs, comme le Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement, le Mécanisme de financement structuré (MFS) et le Programme pilote de services à large bande pour le développement rural et du Nord. Une entente particulière définit généralement les rôles et les responsabilités des bureaux régionaux lorsque ceux-ci participent à l'exécution du programme d'un autre secteur.

2.2 OBJECTIFS DE LA VÉRIFICATION

La vérification de la gestion des programmes de paiements de transfert a été menée conformément au Plan de vérification interne approuvé pour 2005-2006. Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

1. Évaluer la pertinence de la conception et du fonctionnement du cadre ministériel régissant la gestion des programmes de paiements de transfert;



2. Veiller à ce qu'Industrie Canada s'acquitte avec succès de ses responsabilités relativement au Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et au Cadre de vérification axé sur les risques pour les divers programmes de paiements de transfert qu'il gère.

2.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification visait l'ensemble du Ministère et englobait les responsabilités attribuées à tous les gestionnaires participant à l'exécution des programmes de paiements de transfert. Elle incluait les programmes de subventions et de contributions, mais excluait les transferts aux fondations. La vérification portait sur les programmes existants et les projets connexes en place en 2005-2006. Les comptes-rendus de décision des réunions du Conseil et les procès-verbaux d'autres comités ministériels ont également été examinés.

Au cours de la vérification, Entreprise autochtone Canada (EAC) a été transféré au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien. EAC a été examiné dans le cadre de la présente vérification et les principales constatations ont été communiquées au programme, mais n'ont pas été incluses dans le présent rapport.

2.4 APPROCHE ET MÉTHODE DE VÉRIFICATION

Pour tirer des conclusions sur les deux objectifs généraux, des critères de vérification ont été établis dans les domaines suivants : capacité d'exécution; gestion des risques; conformité aux modalités des programmes; surveillance opérationnelle et financière; et information pour la gestion. Ces critères de vérification sont présentés à l'annexe B.

On a employé l'approche et la méthode suivantes pour mener à bien la vérification :

- *Examen des documents pertinents sur la gestion des paiements de transfert au sein d'Industrie Canada.* Les vérificateurs ont examiné les documents pertinents afin de bien comprendre les politiques et procédures d'Industrie Canada se rapportant aux subventions et aux contributions, les contrôles et les mécanismes d'établissement de rapports et de surveillance.
- *Établissement de critères de vérification pour entreprendre la vérification (annexe B).* Des critères de vérification précis ont été élaborés afin d'évaluer la pertinence du cadre de gestion des subventions et des contributions et assurer que les éléments clés du cadre sont en place à l'Administration centrale et dans les régions et fonctionnent comme il se doit.
- *Entretien avec des personnes clés* de divers programmes, du Conseil et de la Direction des programmes et services, des représentants de la Division de la gestion des ressources et de la Direction des finances et de la gestion du matériel du Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration (SFCA) relativement à leur capacité de gérer le SIGC ainsi que les liens avec le SIFM et le dirigeant principal de l'information, lequel a un rôle de soutien à jouer relativement au SIGC.



- *Visites des bureaux régionaux et d'un organisme offrant différents modes de prestation de services.* Les vérificateurs se sont rendus dans les bureaux de l'Ontario et des Prairies et du Nord ainsi que dans le bureau de FedNor à Sudbury pour évaluer les contrôles de gestion et passer en revue un échantillon de dossiers de subventions et de contributions. Par ailleurs, l'équipe s'est rendue dans les locaux d'un organisme offrant différents modes de prestation de services, qui avait reçu une aide financière à la fois de FedNor et d'EAC. Dans le cadre de ses rapports avec EAC, cet organisme demande, approuve et gère les contributions au nom du Ministère. Et dans le cadre de ceux avec FedNor, il fait office de Société d'aide autochtone au développement des collectivités, prêtant de l'argent à la collectivité desservie.
- *Examen des dossiers choisis de programmes de subventions et de contributions.* Les vérificateurs ont choisi un échantillon de projets de contribution des six programmes suivants aux fins d'examen détaillé. Il s'agissait de petits et de grands programmes, centralisés ou décentralisés :
 - Partenariat technologique Canada (PTC);
 - Entreprise autochtone Canada (EAC);
 - Programme d'infrastructures Canada-Ontario (PICO), Fonds sur l'infrastructure municipale rurale Canada-Ontario (FIMRCO) et Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS);
 - Programme de développement du Nord de l'Ontario (PDNO), programme de FedNor;
 - Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement (PICTV);
 - Programme pilote de services à large bande pour le développement rural et du Nord.
- *Validation des résultats de l'examen de l'échantillon.* Les résultats de la vérification ont été étayés et soumis aux divers programmes aux fins d'examen et de commentaires. Les vérificateurs ont également informé les principaux responsables ministériels des résultats de la vérification et sollicité leur rétroaction.
- *Actualisation des résultats de la vérification.* Le rapport de vérification a été préparé au début de 2007 à la lumière des travaux sur le terrain complétés à l'automne 2006. Étant donné que la stratégie d'établissement de rapports a été modifiée de manière à ce que les résultats des vérifications sur les principaux programmes de paiements de transfert soient présentés avant le dépôt du présent rapport de vérification, d'autres travaux ont été entrepris à l'automne 2007 afin d'actualiser le présent rapport. Des entretiens ont eu lieu avec des hauts gestionnaires clés afin de tenir compte des derniers développements ayant trait aux observations soulevées dans le rapport de vérification.



3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les constatations découlant de la vérification sont présentées dans cette section. En l'absence d'une autorité fonctionnelle désignée pour toutes les questions touchant la gestion des paiements de transfert, les recommandations qui en ont découlé ont été soumises à l'agent principal des finances (APF), qui est également le président du Conseil des programmes et services.

3.1 CAPACITÉ D'EXÉCUTION

CONSTATATION 1 : UN CENTRE D'EXCELLENCE EFFICACE

Le Ministère a établi un centre d'excellence efficace pour les subventions et les contributions par l'intermédiaire du Conseil des programmes et des services et de la Direction des programmes et services, qui assure une surveillance à valeur ajoutée indispensable de la sélection, de la conception et de la mise en œuvre des programmes de paiements de transfert. Toutefois, il est possible de renforcer ou de préciser le rôle de surveillance assumé par le Conseil.

Après l'examen rigoureux des Formulaires sommaires de projet par la Direction des programmes et des services, le Conseil examine les recommandations visant les grands projets, demande des modifications avant l'examen par l'autorité détenant le pouvoir d'approbation et recommande l'approbation des modifications importantes apportées aux projets. Au besoin, il demande des précisions aux programmes avant que les projets soient soumis à l'examen du Conseil.

Notre examen des comptes-rendus de décisions du Conseil a révélé que ses activités consistent principalement en l'examen des nouveaux programmes, des projets de plus de 500 000 \$ ou des modifications importantes apportées aux projets. Chaque projet de plus de 500 000 \$ est examiné par le Conseil. Ainsi, en 2006-2007, il a examiné et approuvé 53 projets de plus de 500 000 \$ (ou leur approbation a été recommandée à l'autorité compétente), ce qui représente 86 p. 100 de la valeur des paiements de transfert approuvés d'Industrie Canada cette année-là. En décembre 2007, 24 projets de plus de 500 000 \$ avaient été examinés et approuvés par le Conseil, ce qui représente 51,7 p. 100 de la valeur des paiements de transfert approuvés du Ministère pour l'année.

Les ministères ont reconnu que l'examen par le Conseil des dépenses importantes était une bonne pratique et le Ministère a été qualifié de modèle pour d'autres ministères et organismes.

Recours aux examens postérieurs à l'approbation en tant que mécanisme garantissant qu'une diligence raisonnable a été exercée pour les projets de moindre envergure

Les projets de moins de 500 000 \$ ne font pas l'objet d'un examen de l'intégrité préalable à l'approbation par la Direction et ils ne sont pas soumis à l'examen et à l'approbation du Conseil.



Toutefois, selon une décision ministérielle de 1994 visant à déléguer le pouvoir d'approbation aux gestionnaires de centre de responsabilité, une année sur deux, à la demande du Conseil, la Direction doit effectuer un examen postérieur à l'approbation (EPA) des projets de moins de 500 000 \$ afin de donner au Conseil l'assurance que les programmes ont fait preuve de diligence raisonnable avant l'approbation de ces projets. Ces projets représentent généralement moins de 25 p. 100 de la valeur du portefeuille de paiements de transfert du Ministère, mais cette proportion augmente par suite de changements aux programmes. Il s'agit toutefois du nombre le plus élevé de projets de subventions et de contributions approuvés au Ministère au cours d'une année.

La vérification a révélé que les résultats du dernier EPA soumis au Conseil visaient l'exercice 2001-2002. La présentation des résultats de l'EPA pour 2003-2004 a été retardée, en partie en raison de problèmes d'emploi du temps au Conseil mais aussi car certains programmes avaient signifié leur désaccord avec les résultats de l'exercice d'EPA, ce qui témoigne d'une augmentation des lacunes par rapport aux EPA antérieurs. Les vérificateurs ont également constaté que le début de l'EPA le plus récent, soit pour 2005-2006, avait été retardé et qu'on n'avait pas encore décidé si et quand il serait réalisé.

La réalisation des exercices d'EPA était une condition imposée au Ministère en échange d'un accroissement des pouvoirs de délégation par le Ministre. Dès lors, il importe que le processus se poursuive en temps opportun. Les exercices d'EPA sont également considérés par le Conseil comme un élément clé du cadre de gestion des subventions et des contributions, comme l'a expliqué l'agent principal des finances lors d'un récent exposé au Comité de vérification. Les vérificateurs craignent que les retards excessifs dans le début ou la présentation de l'EPA ne nuisent à la pertinence du rapport pour les programmes et à la prise en compte et à la mise en œuvre des mesures correctives en temps opportun.

Surveillance des résultats

Le mandat du Conseil fait référence à la formulation d'orientations concernant la surveillance des résultats. À l'annexe 4.2b du mandat du Conseil des programmes et des services, il est mentionné : « En ce qui a trait à la surveillance des résultats obtenus par les programmes d'aide financière... par l'examen des objectifs, des réalisations... l'examen des rapports annuels, des études d'évaluation et des plans d'action élaborés pour donner suite aux observations et aux recommandations faites par les organismes centraux ». Pourtant, la vérification a révélé que le Conseil n'avait pas établi comment ce rôle devait être assumé et qu'il ne considérait pas que cet élément faisait partie de son rôle.

Certains programmes ont établi des programmes d'assurance de la qualité (PAQ) dont le degré de complexité varie. Les vérificateurs ont observé que le PAQ donne généralement l'assurance de la conformité aux modalités du programme et aux politiques d'Industrie Canada et du Conseil du Trésor. La décision de se doter d'un PAQ est laissée à l'appréciation du programme et ceux qui sont dotés d'un PAQ doivent encore mettre en œuvre un processus complet qui inclut des plans d'action et d'établissement de rapports. Il n'existe aucune politique officielle sur les programmes d'assurance de la qualité qui stipule à quel moment ces programmes devraient être



mis en place ou comment les résultats devraient être communiqués.

Bien que le Conseil ait examiné à l'occasion des rapports de vérification interne ministériels et certains rapports du Bureau du vérificateur général (BVG), il le ne fait pas régulièrement. Nous avons constaté que le Conseil ne sait pas si les programmes fonctionnent comme il se doit. Il n'examine pas les rapports d'évaluation de programmes ministériels à moins qu'ils ne fassent partie d'une soumission au Conseil du Trésor visant le renouvellement d'un programme et il ne reçoit pas les rapports annuels de programmes ou de rapports résumant les résultats des exercices d'assurance de la qualité effectués par les programmes de temps à autre.

Bien que le Conseil fasse un excellent travail en ce qui a trait au processus de diligence raisonnable menant à la recommandation de nouveaux programmes, de grands projets ou de modifications, son rôle pourrait être accru afin d'assurer un plus grand suivi de la surveillance des résultats, ce qui lui permettrait de savoir dans quelle mesure les politiques et procédures ministérielles sont respectées et d'améliorer ainsi sa capacité de s'acquitter de son rôle en matière de gouvernance.

Autres fonctions du Conseil des programmes et services

Outre son rôle relativement aux paiements de transfert, le CPS se charge de l'étude des marchés en examinant les marchés à fournisseur unique de plus de 25 000 \$, les présentations en réponse aux préavis d'adjudication de contrats et, à quelques exceptions près, les marchés concurrentiels proposés d'une valeur supérieur à 84 000 \$ (que l'on appelle le Système de première alerte). En 2007-2008, environ 35 p. 100 des projets soumis au Conseil représentaient des marchés.

Quoiqu'il s'agisse d'une tâche importante, cette responsabilité vient s'ajouter au rôle principal de supervision que le Conseil doit exercer sur les subventions et les contributions (c'est-à-dire comparer les projets de plus de 500 000 \$ avec des marchés souvent inférieurs à 100 000 \$) et peut le détourner des autres responsabilités énoncées dans son mandat. Les vérificateurs ont remarqué que dans d'autres ministères et organismes, les activités d'examen des marchés étaient souvent confiées à des spécialistes des marchés et des gestionnaires sous le niveau du SMA et estiment qu'un mécanisme similaire pourrait être établi au Ministère.

Recommandations

- *L'agent principal des finances, par l'intermédiaire du Conseil des programmes et services, devrait :*
 - *veiller à ce que les examens postérieurs à l'approbation soient entrepris et présentés en temps utile. L'exercice d'examen postérieur à l'approbation devrait être mené à l'aide d'une approche fondée sur le risque en vue de constater l'existence des mécanismes mis en place par les programmes pour surveiller le processus d'approbation;*
 - *préciser son rôle en ce qui a trait à la surveillance des résultats;*
 - *établir une politique relativement aux programmes d'assurance de la qualité;*

- revoir le rôle du Conseil en ce qui a trait à l'examen des marchés de biens et services. Il devrait envisager l'établissement d'un mécanisme distinct d'examen des marchés avec une représentation adéquate.

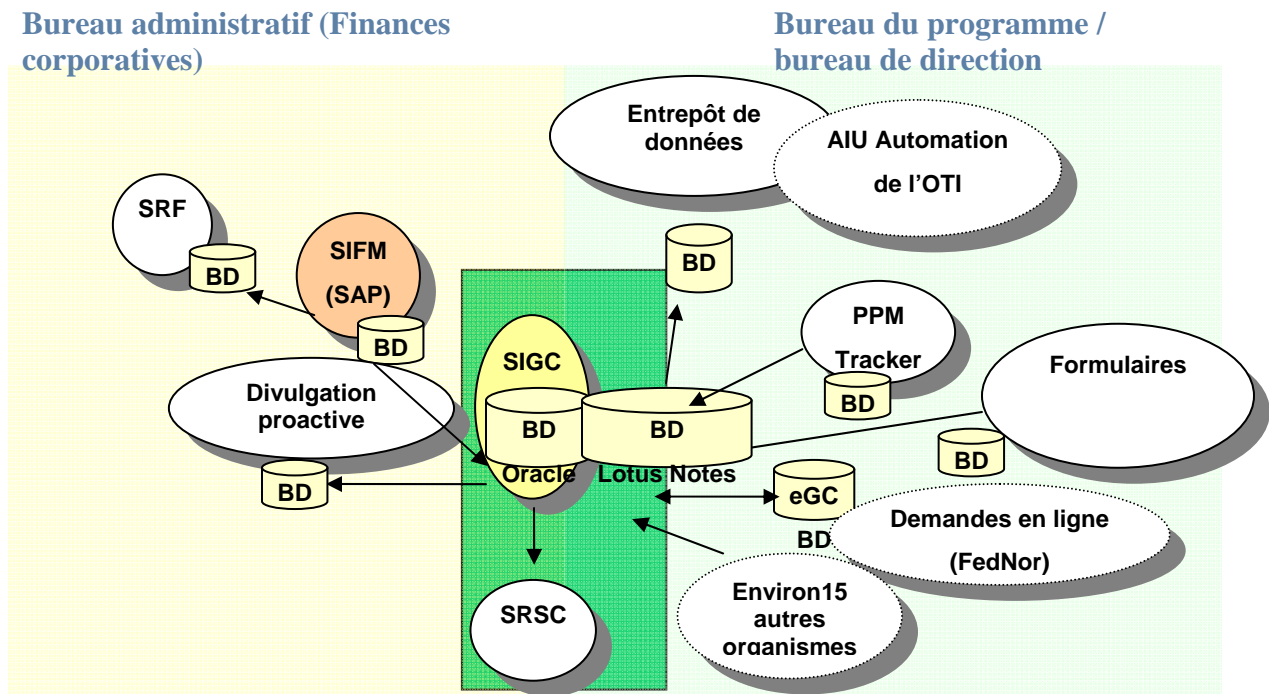
CONSTATATION 2 : STRUCTURE DES SYSTÈMES DE GESTION DES SUBVENTIONS ET DES CONTRIBUTIONS

Le Ministère n'a pas encore élaboré de stratégie globale à l'égard des systèmes d'information pour appuyer la gestion des subventions et des contributions au niveau ministériel.

Contexte du Système de gestion des subventions et des contributions

Au fil des ans, le Ministère a élaboré plusieurs systèmes visant à répondre à ses besoins financiers et aux besoins des programmes relativement à la gestion des programmes de subventions et de contributions. Le dirigeant principal de l'information a relevé 11 systèmes qui appartiennent à la famille des systèmes de gestion des subventions et des contributions.

Diagramme A – Structure actuelle des systèmes de Subventions et Contributions
(tiré de l'exposé du DPI intitulé *Grants and Contributions Sustainability Strategy* – automne 2007)



Composantes de la structure des systèmes de Subventions et Contributions



Certains systèmes sont accessibles à tous les programmes, comme le Système d'information sur la gestion des contributions (SIGC) et le Système de rapports des subventions et des contributions (SRSC), tandis que d'autres sont uniquement accessibles aux programmes qui les ont mis au point, comme l'Entrepôt de données de l'Office des technologies industrielles (OTI) et les demandes en ligne (FedNor). Le diagramme A présente la famille actuelle de systèmes de gestion des subventions et des contributions.

Efforts antérieurs en vue de se doter d'un système intégré de gestion des subventions et des contributions

Pendant plusieurs années, le Ministère a privilégié la transition à un Système intégré de gestion des subventions et des contributions et il s'y est employé sans relâche. Il a entre autres lancé avec succès le SIGC en 1998 et le SRSC quelques années plus tard. D'autres efforts n'ont pas connu autant de succès, notamment le projet GX 2001. Également en 2007, le DPI et le Groupe de travail sur les Subventions et Contributions ont présenté une demande de renseignements en vue d'amorcer une étude sur les produits disponibles sur le marché en vue de remplacer le SIGC, dont la durée de vie utile restante avait été évaluée à environ quatre ans. Par la suite, la demande de renseignements a été annulée. Dans d'autres cas, certains programmes ont travaillé ensemble pour élaborer des sous-systèmes visant à répondre à leurs besoins particuliers. Ce fut le cas des applications de demandes en ligne élaborées par FedNor et Entreprise autochtone Canada. Dans d'autres cas encore, des organisations menant des programmes de plus grande envergure ont élaboré des applications particulières propres à faciliter l'administration de leurs programmes.

Ces initiatives ont été lancées en l'absence d'une vision et d'une stratégie ministérielles claires en faveur d'un système intégré de gestion des Subventions et Contributions et expliquant comment atteindre leurs objectifs.

Selon une étude menée par BearingPoint en 2004, le Ministère a besoin d'un système central de gestion de l'information pour gérer et surveiller les subventions et les contributions. L'étude a conclu que l'absence de gouvernance en GI-TI expliquait en grande partie l'échec du projet GX 2001. Elle a également conclu que la haute direction ne participait généralement pas à la planification ou à la prise de décisions et qu'elle n'était pas très au courant des investissements sectoriels dans la GI-TI ou ne les remettait pas souvent en question.

Le Profil ministériel de gestion des risques de 2005 a relevé un risque important de gérance associé au cadre de gestion et de contrôle des Subventions et Contributions octroyées par Industrie Canada, ce qui oblige les secteurs à tenir de nombreux « carnets » et occasionne un dédoublement des efforts et un risque accru d'erreurs. Le Profil ministériel de gestion des risques a également mis au jour un risque relativement à la gestion interne de la technologie de l'information, indiquant que les fonctions décentralisées de TI pourraient donner lieu à des difficultés d'intégration et de coordination ainsi qu'à des problèmes et défis du point de vue de la gestion ministérielle de la TI.



Structure de gouvernance de la TI au Ministère

La gouvernance de la TI au Ministère est établie par le Comité de gouvernance de la technologie de l'information, qui a été restructuré il y a peu et nommé Comité de gestion stratégique de la technologie de l'information (CGSTI). Ce comité a pour mandat de fournir une orientation stratégique, de surveiller les activités et politiques visant la TI et d'établir la priorité des projets ministériels d'investissement en TI. Un Comité directeur sur les Subventions et Contributions et un groupe de travail ont été créés en 2005 afin d'examiner les possibilités offertes pour remplacer le SIGC. L'ancien Comité de planification opérationnelle de la technologie de l'information, remplacé par le Comité de surveillance de projet, a également joué un rôle dans la structure de gouvernance, en vue de présenter une position commune pour les parties intéressées par les S et C, notamment au chapitre de la transformation et de l'automatisation opérationnelles. Toutefois, cette structure de gouvernance n'est pas facile à utiliser étant donné que différents programmes demeurent très autonomes dans la façon dont ils organisent et financent le soutien à la TI des programmes qu'ils gèrent. L'exploitation de la structure de gouvernance se limite aux applications ministérielles, peu nombreuses. Un examen des procès-verbaux des deux dernières années de ces comités montre l'absence de discussion ou de décision relativement à un système intégré de gestion des Subventions et Contributions ou au remplacement du SIGC.

Le mandat du Conseil des programmes et des services stipule également que le Conseil devra examiner tout système informatique ayant une grande incidence sur les programmes d'aide financière et les services aux entreprises ainsi que toutes les propositions de systèmes informatiques se rapportant aux programmes et aux services.

Bien que des efforts aient été déployés pour structurer le cadre de gouvernance régissant les décisions en matière de TI, la confusion quant au responsable du processus pour les subventions et les contributions et à celui qui devrait proposer les changements aux systèmes demeure un obstacle.

Durabilité de l'environnement actuel du système de gestion des subventions et des contributions

Selon des études récentes entreprises par le DPI, il est encore temps d'élaborer une stratégie globale se rapportant aux systèmes d'information appuyant la gestion des subventions et des contributions au niveau ministériel. Les systèmes actuels sont durables, moyennant des stratégies d'atténuation, pour les quatre à cinq prochaines années. Toutefois, les résultats de la stratégie et de l'étude d'évaluation de la durabilité doivent encore être soumis au CGSTI aux fins de discussion et d'approbation.

Entre-temps, l'APF a prévu que durant cette période, le Ministère pourra passer de son actuelle version 4.7 SIFM SAP à la version 6.0, offrant au Ministère un plus grand éventail de choix en ce qui concerne un système général de gestion des subventions et des contributions. Une tribune gouvernementale des usagers du SAP, le SIFM Core, évalue également les solutions visant à répondre aux besoins des ministères en ce qui a trait aux systèmes généraux de subventions et de



contributions. Cette information devrait être utile au Ministère quand il prendra sa décision relativement à un système général de gestion des subventions et des contributions.

Incidence sur les programmes et les employés

Dans la structure des systèmes de S et C, le SIGC est le système clé puisque le Ministère s'en sert pour suivre les demandes et paiements de subventions et de contributions (engagements pluriannuels) aux projets approuvés. Le SIGC est un système qui répond à la fois aux besoins de contrôle financier et à d'autres besoins de gestion des S et C. Le système, alimenté par les programmes, appartient au Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration (SFCA) depuis une réorganisation intervenue en octobre 2003. La vérification a révélé que le SIGC a des limites qui diminuent son utilité en tant qu'outil qui aide le personnel des programmes à gérer les projets de subventions et de contributions. Le temps de réponse du SIGC est lent et, bien que l'accès au système soit limité, le personnel responsable de la saisie de données rencontre souvent des difficultés pour utiliser le système. Il peut devoir attendre de 15 à 20 minutes pendant les périodes de pointe. Le système a également des fonctionnalités faibles en ce qui concerne la saisie de données sur les avantages des programmes, ce qui limite son utilité à des fins d'établissement de rapports.

Dans la décennie qui a suivi l'introduction du SIGC et au cours du lancement de divers systèmes complémentaires élaborés par les programmes, le Ministère n'a toujours pas défini de vision pour un système de gestion des subventions et des contributions. Ceci a eu une incidence sur la prestation et l'administration efficaces des programmes de paiements de transfert du Ministère. De l'avis des vérificateurs, le contexte dynamique actuel est propice à l'établissement d'une vision pour un tel système et à la formulation d'une stratégie de transition pour concrétiser cette vision.

Recommandations

- *L'agent principal des finances devrait assumer la responsabilité, en tant que maître du processus, des subventions et contributions ministérielles jusqu'à ce qu'un responsable permanent du processus soit désigné. Ce faisant, l'agent principal des finances devrait :*
 - *par l'entremise du CGSTI et avec la participation de tous les secteurs (programme et ministériels), articuler une vision et une stratégie de transition pour un nouveau système ministériel de gestion des subventions et des contributions;*
 - *veiller à ce que tout système de remplacement soit en mesure de suivre les avantages des programmes et d'en rendre compte.*

CONSTATATION 3 : CAPACITÉ DE GÉRER LES PAIEMENTS DE TRANSFERT

Nous avons constaté que les employés des programmes ont les connaissances, la formation et le temps d'évaluer adéquatement les demandes et les bénéficiaires.



Dans le cadre de l'examen de la capacité du personnel des programmes, les vérificateurs ont évalué si les ressources à l'appui de l'exécution des programmes étaient suffisantes, si la formation était disponible et si l'information et les outils existaient pour aider les agents et gestionnaires de projet à s'acquitter de leurs responsabilités.

Des entrevues avec divers responsables de programme ont permis de déterminer que le personnel reçoit l'information, les outils et les ressources nécessaires pour faire son travail convenablement. Elles ont également permis de confirmer que les gestionnaires de programme et les agents de projet comprennent clairement leurs responsabilités respectives relativement à l'exécution des programmes.

Une série de politiques, de cours de formation et de documents d'Industrie Canada permettent aux gestionnaires et aux agents de programme d'exécuter les programmes conformément à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor ainsi qu'aux politiques ministérielles en vigueur.

Nous avons constaté que la Direction offre un cours sur l'évaluation de projets et l'exécution de programmes et qu'un cours sur l'évaluation environnementale est également offert aux employés du Ministère. La demande de formation a été considérable et il est arrivé que la Direction ait eu de la difficulté à faire face à la demande. La vérification a également révélé que d'autres programmes avaient élaboré leurs propres programmes de formation adaptés à leurs propres processus et formulaires. En résumé, les agents de projet et les gestionnaires de programme ont reçu une formation utile sur la gestion des programmes de subventions et de contributions.

3.2 GESTION DES RISQUES

CONSTATATION 4 : GESTION SYSTÉMATIQUE DES RISQUES ASSOCIÉS AUX PROJETS

Les programmes ont mis au point des outils permettant d'évaluer systématiquement les risques associés aux projets. Toutefois, rien ne garantit que les risques au niveau d'un programme soient examinés sous l'angle du Ministère et qu'il en soit rendu compte dans le profil ministériel de gestion des risques.

Tenue du profil de risque du Ministère

Le profil ministériel de gestion des risques (PMGR) présente et communique les risques élevés susceptibles d'entraver l'atteinte des résultats stratégiques du Ministère et la réalisation des activités de programme et les stratégies connexes d'atténuation du risque. L'élaboration d'un PMGR est un élément important du processus de gestion intégrée systématique du risque. À Industrie Canada, la responsabilité de l'élaboration du PMGR relève de la Direction générale de la planification et de la régie du Ministère du SFCA. Un premier PMGR a été établi en 2005.

En 2007, la Direction générale de la planification et de la régie du Ministère a lancé une initiative



en vue d'élaborer un cadre de gestion intégrée du risque, incluant la mise à jour du PMGR. Le cadre, appelé *Cadre de gestion intégrée du risque*, a été soumis au Comité consultatif du Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration (CCSFCA) en décembre 2007. Le processus devrait être mis en œuvre au printemps 2008.

Les vérificateurs ont examiné les résultats du PMGR de 2005 afin d'évaluer si les risques associés aux programmes de paiements de transfert étaient bien pris en compte dans le PMGR et ont constaté que les paiements de transfert étaient pris en compte dans deux secteurs :

- dans le cadre du secteur de risque *Partenariats – Sensibilisation et communication*. L'accent était surtout mis sur les risques associés au programme Partenariat technologique Canada, plus précisément les risques associés à la couverture médiatique de PTC et à la difficulté d'exécuter le programme;
- dans le cadre du secteur de risque *Intendance et gestion financière*. Le principal risque a trait au besoin d'un système de gestion financière intégrée à l'appui du cadre de gestion, de gérance et de contrôle associé aux programmes ministériels de S et C.

Risques associés aux programmes et aux projets

Les vérificateurs ont également examiné la façon dont les risques associés aux programmes et aux projets sont évalués. Tous les programmes examinés ont établi des mécanismes pour relever et évaluer les risques associés aux programmes et aux projets et ont élaboré des approches officielles permettant d'évaluer les risques associés aux projets pendant le processus de demande. Les programmes doivent élaborer un Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) afin d'expliquer comment les concepts du risque sont intégrés aux stratégies et approches employées pour gérer les programmes financés au moyen des paiements de transfert. Le CVAR renferme entre autres de l'information sur les principaux secteurs de risque inhérent pour le programme et l'évaluation de chaque risque particulier relativement à sa probabilité et à son incidence sur l'atteinte des objectifs du programme de paiements de transfert, une description des mesures en place et des stratégies progressives proposées pour la gestion des risques particuliers et une explication des pratiques et procédures de surveillance, de vérification des bénéficiaires, de vérification interne. Le *Guide du Cadre de vérification axé sur les risques* du Secrétariat du Conseil du Trésor donne aux gestionnaires de programme des orientations sur l'élaboration de CVAR de programme.

La plupart des programmes cernent leurs risques et établissent les stratégies d'atténuation connexes au moment de concevoir leur programme ou de le renouveler. L'exercice s'effectue dans le cadre de l'élaboration du CVAR, lequel est requis par le Conseil du Trésor aux fins d'approbation ou de renouvellement des programmes. Cependant, peu de programmes ont établi une approche systématique d'examen et de mise à jour réguliers de leur profil de risque, ce qui peut empêcher l'élaboration de stratégies adéquates propres à atténuer tout risque nouvellement identifié. Nous avons constaté que certains programmes avaient également mis en place des moyens officiels de mettre à jour leur profil de risque au moins une fois par année.

Nous sommes conscients des efforts déployés par la Direction générale de la planification et de



la régie du Ministère pour diriger l'initiative de PMGR pour le Ministère. Toutefois, il doit y avoir davantage d'orientations pour assurer que les programmes évaluent régulièrement les risques associés à leurs projets et programmes et établissent des stratégies d'atténuation adéquates quand elles sont jugées nécessaires. Compte tenu de la taille, du nombre et de la diversité des programmes de paiements de transfert au sein du Ministère, sans cette exigence, le PMGR pourrait ne pas communiquer pleinement tous les risques susceptibles d'entraver l'atteinte des objectifs du Ministère.

Recommandation

- *L'agent principal des finances devrait, au moyen du Cadre de gestion intégrée du risque, fournir une orientation stratégique obligeant les programmes à mettre à jour régulièrement leur profil de risque et celui de leurs projets.*

3.3 CONFORMITÉ AUX MODALITÉS

Il existe divers mécanismes pour promouvoir la conformité aux modalités des programmes. Dans son cadre de gestion des programmes de paiements de transfert, Industrie Canada a élaboré une liste de vérification qui oriente tous les aspects de la gestion des projets. Certains programmes ont également mis au point des mécanismes de contrôle de la qualité visant à assurer que les projets sélectionnés respectent les modalités des programmes et les politiques en place. La variété des programmes examinés a permis aux vérificateurs de se rendre compte par eux-mêmes de la façon dont les programmes de paiements de transfert sont gérés. Les vérificateurs ont évalué les mécanismes de sélection du demandeur, le contenu de l'accord de contribution et la surveillance des résultats exercée par les programmes. Un échantillon de 60 dossiers de projet a été sélectionné au hasard parmi les six programmes et régions visitées.

CONSTATATION 5 : EXERCICE D'UNE DILIGENCE RAISONNABLE EFFICACE PENDANT LE PROCESSUS DE DEMANDE

Nous avons constaté que les programmes ont mis en place un processus de diligence raisonnable en vue d'approuver les demandes de candidats qui répondent aux critères d'admissibilité énoncés dans les modalités des programmes.

Chaque programme examiné avait établi des mécanismes propres à faciliter le processus de demande. Dans certains cas, un processus de sélection préliminaire avait été mis au point afin de faciliter le processus de demande et de veiller à ce que les demandeurs satisfassent aux critères d'admissibilité de base.

Le Ministère fait office d'intermédiaire pour Infrastructure Canada dans le cadre du PICO, du



FIMRCO et du FCIS et un protocole d'entente a été signé pour préciser les rôles et les responsabilités des deux ministères. Lorsque le Ministère assure la prestation d'un programme avec une province (p. ex., FIMRCO), nous avons observé qu'un effort considérable était consacré à l'harmonisation des activités de demande, de traitement des demandes et de surveillance.

Les entrevues avec les employés ont révélé qu'ils connaissaient leurs programmes et comprenaient qui est admissible au financement, dans quelles conditions et à quelles fins. Les lettres d'offre et les accords de contribution élaborés sont conformes aux modèles approuvés examinés auparavant par les Services juridiques. Les agents de projet comprennent qu'ils ne peuvent s'écarter des modèles approuvés quand ils établissent une lettre d'offre ou un accord de contribution.

CONSTATATION 6 : SUIVI ET SURVEILLANCE DES CONTRIBUTIONS REMBOURSABLES

Il existe au sein du Ministère divers mécanismes pour suivre de près, surveiller et recouvrer les contributions remboursables.

La Direction de la politique et de la gestion des programmes (DPGP) du Secteur de l'industrie suit, surveille et recouvre les contributions remboursables pour la plupart des programmes de contributions ministériels. Ce faisant, elle assure le suivi auprès des bénéficiaires de contributions remboursables afin de faciliter le remboursement de la contribution, en tout ou en partie, selon les modalités de remboursement, et maintient un système de suivi à cette fin. Pour certains programmes, il existe des ententes officielles pour la prestation de ces services; pour d'autres, ces ententes n'existent pas – citons par exemple le PICTV, l'*Accord sur le bois d'œuvre résineux* et l'Entente Canada-Québec, pour lesquels la DPGP offre également des services de recouvrement. Le protocole d'entente en place avec l'Office des technologies industrielles (l'OTI) n'a pas été renouvelé en 2007-2008.

En 2005-2006, la fonction de vérification des ventes a été transférée de la DPGP à l'OTI, mais la responsabilité de gérer le suivi, la surveillance et le recouvrement des contributions remboursables et l'analyse des rapports de ventes continue d'incomber à la DPGP. Celle-ci demeure responsable de la réalisation des vérifications des ventes pour tous les autres programmes dont elle gère les recouvrements.

3.4 SURVEILLANCE OPÉRATIONNELLE ET FINANCIÈRE

CONSTATATION 7 : FAIBLES LIENS ENTRE LES RISQUES ASSOCIÉS AUX PROJETS ET LA SURVEILLANCE



Tous les programmes n'établissent pas un lien entre les risques d'un projet et leur stratégie de surveillance des projets.

Comme on l'a mentionné, les programmes doivent expliquer leurs activités de surveillance prévues dans le document CVAR du programme. Bien que la plupart des programmes aient mis au point un moyen d'évaluer les risques au niveau du projet, peu établissent un lien entre les résultats de leurs évaluations et leur stratégie de surveillance du projet. La vérification a également permis de constater que les accords de contribution établissent souvent des exigences en matière de surveillance qui ne sont pas toujours respectées (p. ex., maintien d'un compte bancaire distinct; remise d'un état financier en fin d'exercice).

Les programmes ont amélioré leurs pratiques de surveillance financière se rapportant au traitement des demandes de remboursement, accordant une plus grande attention à l'examen des rapports d'étape et à l'établissement d'un lien entre ces rapports et les activités financières. Les agents de projet et les agents de surveillance des paiements sélectionnent un échantillon de factures aux fins de vérification pendant le traitement des demandes au lieu de vérifier toutes les factures.

La plupart des projets ne sont pas assortis d'une stratégie de contrôle opérationnel (résultats) précise et quand un contrôle opérationnel est assuré, il se fait généralement de manière informelle. Nous avons constaté que FedNor met en œuvre une nouvelle approche de contrôle opérationnel. L'organisme a établi un lien entre sa stratégie de surveillance des projets et les risques identifiés et surveille maintenant les activités de contrôle menées par rapport à cette stratégie.

Quand des visites sont effectuées, il s'agit généralement de réunions informelles visant à obtenir de l'information sur les progrès ou à vérifier si les conditions environnementales ont été respectées. On entreprend rarement des activités de surveillance en vue de comprendre les contrôles financiers internes, d'examiner les systèmes financiers à l'appui de la gestion des fonds reçus par les bénéficiaires et de procéder à un examen des dépenses ou un examen des dossiers du bénéficiaire. L'information sur les activités de surveillance demeure généralement dans les dossiers des agents de projet et n'est pas communiquée ailleurs.

Les programmes de plus grande envergure ont indiqué disposer de ressources adéquates pour gérer l'exécution de leurs programmes, tandis que les petits programmes ont indiqué ne pas avoir assez d'agents pour mener leurs activités de surveillance.

Recommandation

- *L'agent principal des finances devrait établir une orientation stratégique obligeant les programmes à établir un lien entre leur stratégie de surveillance et les risques relevés et à mettre en place des mécanismes de suivi pour rendre compte de leurs activités de surveillance.*



3.5 INFORMATION POUR LA GESTION

CONSTATATION 8 : NÉCESSITÉ D'AMÉLIORER LA GESTION DES RÉSULTATS

Nous avons constaté que l'information sur les résultats des programmes en cours n'est pas systématiquement relevée, recueillie, analysée et communiquée adéquatement.

Comme on l'a déjà mentionné, le SIGC possède de faibles fonctionnalités relativement à la saisie de données sur les avantages des programmes, ce qui entrave l'établissement de rapports sur les résultats de ces derniers. Nous avons constaté qu'il n'existait au sein du Ministère aucun processus commun pour suivre les avantages et qu'aucune responsabilité n'était attribuée à une entité pour assurer la collecte d'information sur les avantages. Ceci nuit à la capacité du Ministère de rendre compte de manière systématique des résultats des programmes.

Un examen des mécanismes utilisés par les programmes pour recueillir de l'information sur les avantages a révélé que bien que certains programmes aient mis au point des applications pour suivre les avantages, aucun effort commun n'est déployé pour renforcer cette capacité au niveau ministériel.

Recommandation

- *L'agent principal des finances devrait établir une orientation stratégique pour ce qui est de la nécessité de suivre les avantages.*

CONSTATATION 9 : DIVERSES APPROCHES POUR RÉALISER LES VÉRIFICATIONS DES BÉNÉFICIAIRES

Bien que les vérifications des bénéficiaires soient réalisées dans le cadre de chaque programme, il existe des différences dans les approches employées.

La vérification a révélé que diverses approches sont utilisées pour mener les vérifications des bénéficiaires. Une organisation comme l'Office des technologies industrielles (OTI), qui offre divers grands programmes, notamment PTC et l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense (ISAD), a un programme structuré de vérification des bénéficiaires, comptant du personnel spécialisé et des systèmes à l'appui de la gestion et de la réalisation de ses vérifications des coûts, des ventes et de la conformité. D'autres programmes, généralement plus petits, ont adopté une approche moins structurée pour les vérifications des bénéficiaires et habituellement, n'en entreprennent que si le financement le permet. Dans presque tous les cas, les vérifications des bénéficiaires sont confiées à des cabinets d'experts-conseils.

Le suivi des recommandations découlant des vérifications des bénéficiaires varie également d'un programme à l'autre. En général, les programmes ne regroupent pas les résultats de ces



vérifications en vue de rendre compte de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas relativement au respect des accords de contribution par les bénéficiaires. De plus, il n'existe aucun mécanisme permettant aux programmes de partager l'information sur leurs pratiques de vérification des bénéficiaires afin d'en tirer des enseignements.

Recommandation

- *La Direction des programmes et services devrait créer une tribune où les programmes peuvent faire connaître leurs pratiques de vérification des bénéficiaires.*

CONSTATATION 10 : ÉVALUATIONS CONFORMES AUX EXIGENCES DU CADRE DE GESTION ET DE RESPONSABILISATION AXÉ SUR LES RÉSULTATS

Les évaluations des programmes sont entreprises conformément aux CGRR approuvés.

En vertu de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor, un CGRR doit être établi aux fins d'approbation, par le programme, des conditions des subventions octroyées à une catégorie de bénéficiaires ou des contributions et doit être soumis à l'examen et à l'approbation du SCT dans le cadre d'une présentation connexe au Conseil du Trésor. Un CGRR fournit aux gestionnaires de programme une carte routière pour planifier, surveiller, évaluer et rendre compte des résultats tout au long du cycle de vie d'un programme, d'une politique ou d'une initiative. La Politique d'évaluation (avril 2001) du gouvernement du Canada encourage également l'élaboration d'un CGRR. Celui-ci intègre la fonction d'évaluation dans le contexte de la gestion axée sur les résultats et aide les gestionnaires et les décideurs à évaluer objectivement les résultats des programmes et des politiques. Depuis peu, et dans le cadre des mesures découlant de la mise en œuvre de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, tous les ministères sont tenus d'effectuer tous les cinq ans un examen de la pertinence et de l'efficacité de chaque programme en cours dont ils sont responsables.

En réponse à ces exigences, les gestionnaires de programme ont demandé que la Direction de l'évaluation de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation entreprenne des évaluations de leurs programmes conformément aux CGRR approuvés. À ce jour, la Direction générale a pu répondre à cette demande accrue d'évaluations.



4.0 ANNEXE A – RÉSUMÉ DES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT DE PLUS DE 5 M\$ EN 2005-2006 ET 2006-2007

Résumé des programmes de paiements de transfert de plus de 5 M\$ en 2005-2006 et 2006-2007 (d'après les Rapports sur les plans et les priorités de 2005-2006 et 2006-2007)	2006-2007 (dollars)	2005-2006 (dollars)
Subventions		
Secteur du spectre, des technologies de l'information et des télécommunications – Marché Subvention à l'Union internationale des télécommunications, Genève, Suisse	6 808 000	6 808 000
Total des subventions	6 808 000	6 808 000
Contributions		
Partenariat technologique Canada – organisme de service spécial		
Contributions au Programme des adhérents pionniers h2	14 800 000	17 825 000
Contributions au Programme de recherche-développement	300 200 000	<u>319 728 000</u>
Contributions au Programme de projets stratégiques industriels	<u>58 500 000</u>	
Sous-total PTC – OSS	373 500 000	337 553 000
Secteur des opérations – Développement économique		
Contributions dans le cadre du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario	9 600 000	6 000 000
(L) Passif au titre de la <i>Loi sur les prêts aux petites entreprises</i>	20 500 000	10 810 000
Contributions dans le cadre du Programme de développement des collectivités		
Contributions dans le cadre du Fonds de développement économique du Nord de l'Ontario	34 800 000	9 650 000
Contributions dans le cadre du programme Entreprise autochtone Canada	37 300 000	37 250 000
(L) Passif au titre de la <i>Loi sur le financement des petites entreprises du Canada</i>	89 500 000	117 690 000
Contributions dans le cadre du Programme d'infrastructures Canada-Ontario (PICO)	<u>57 900 000</u>	<u>207 257 000</u>
Sous-total Secteur des opérations – Développement économique	249 600 000	388 657 000
Secteur de l'industrie – Développement économique		
Contributions dans le cadre du Programme des industries canadiennes du textile et du vêtement	14 300 000	10 464 000
Contributions en vertu du Mécanisme de financement structuré	<u>17 100 000</u>	<u>39 311 000</u>
Sous-total Secteur de l'industrie	31 400 000	49 775 000



Résumé des programmes de paiements de transfert de plus de 5 M\$ en 2005-2006 et 2006-2007 (d'après les Rapports sur les plans et les priorités de 2005-2006 et 2006-2007)	2006-2007 (dollars)	2005-2006 (dollars)
Secteur du spectre, des technologies de l'information et des télécommunications – Développement économique		
Contributions dans le cadre du Programme Rescol		16 700 000
Contributions dans le cadre de la Stratégie emploi jeunesse		15 263 604
Contributions dans le cadre du Programme d'accès communautaire		17 500 000
Contributions dans le cadre du Programme pilote de services à large bande pour le développement rural et du Nord	<u>21 400 000</u>	<u>51 500 000</u>
Sous-total STIT	21 400 000	100 963 604
Secteur des politiques – Financement		
Contributions dans le cadre d'Économie sociale aux entreprises sociales		7 000 000
Total des contributions	675 900 000	883 948 604
Total des subventions et contributions	682 708 000	890 756 604

5.0 ANNEXE B – CRITÈRES DE VÉRIFICATION DÉTAILLÉS

Capacité d'exécution

Sous-objectif

Le Ministère a la capacité d'exécuter et d'administrer efficacement ses programmes de paiements de transfert.

Critères

- Il existe un centre de connaissances des Subventions et Contributions à Industrie Canada pour aider à gérer les programmes.
- Les ressources disponibles (humaines, physiques, financières et autres) correspondent à la charge de travail des programmes.
- Le Système d'information sur la gestion des contributions (SIGC) contribue à l'exécution et à l'administration efficaces des programmes de paiements de transfert.
- Le personnel des programmes possède les connaissances, la formation et le temps requis pour évaluer adéquatement les demandes et les bénéficiaires.
- Le personnel des programmes possède l'information, les outils et les ressources indispensables pour bien faire son travail (politiques et procédures).
- Les responsabilités des gestionnaires de programme et des agents de projet sont claires.

Gestion des risques

Sous-objectif

Industrie Canada est doté d'un cadre adéquat et approprié pour gérer les risques pour son portefeuille de programmes de paiements de transfert.

Critères

- La stratégie interne de gestion des risques tient compte des risques liés à l'exécution des programmes de paiements de transfert.
- Industrie Canada a élaboré un cadre de gestion des programmes de paiements de transfert qui tient compte des risques liés à l'exécution des programmes de paiements de transfert.

Sous-objectif

Les programmes de paiements de transfert d'Industrie Canada ont élaboré, mis en œuvre et utilisé un cadre adéquat et approprié de gestion des risques associés aux programmes.

Critères

- Les objectifs prévus des programmes (résultats) sont énoncés dans des termes clairs et mesurables dans le CGRR des programmes.
- Les résultats négatifs imprévus (risques) ont été définis dans le CGRR des programmes.
- Les programmes ont élaboré dans leur CGRR leurs stratégies d'atténuation des risques en fonction de leur niveau de tolérance aux risques identifiés et ont mis en œuvre les stratégies.

Respect des modalités des programmes de paiements de transfert

Sous-objectif :

Les programmes de paiements de transfert sont :

- gérés et exécutés conformément aux dispositions particulières des modalités approuvées du programme; et
- dûment approuvés en cas de changement important.

Critères

- Les conditions imposées par le Conseil du Trésor dans le cadre de l'approbation des conditions d'un programme sont remplies et respectées.
- Industrie Canada a mis en place des systèmes, procédures et ressources pour assurer l'exercice d'une diligence raisonnable dans l'approbation des paiements de transfert et vérifier l'admissibilité et le droit au financement ainsi que gérer et administrer les programmes.
- Les règles pour établir l'admissibilité et décider des projets à financer sont clairement énoncées et complètes et ont directement trait aux objectifs prévus des programmes.
- Le personnel comprend qui est admissible au financement, à quelles conditions, à quelles fins et pour quel montant.
- Les projets sélectionnés respectent les modalités des programmes approuvés.
- Il existe un processus approprié pour rédiger, réviser, signer et approuver tous les accords de contribution et leurs modifications.
- Les accords visant les projets approuvés ont des objectifs, et les produits à livrer et les résultats sont conformes aux modalités des programmes approuvés par le Conseil du Trésor.
- Le CGRR et le CVAR sont dotés des ressources et sont mis en œuvre tels qu'ils ont été approuvés.
- Il existe un mécanisme adéquat pour suivre et surveiller le bénéficiaire de contributions remboursables.

Surveillance opérationnelle et financière

Sous-objectif :

Il existe des politiques et des procédures qui sont utilisées pour assurer que la surveillance est exercée selon les conditions énoncées dans l'accord de contribution et en fonction des risques du projet.

Critères

- Les risques associés au projet sont évalués dans le cadre de l'examen des demandes.
- Les documents sur les dossiers ministériels appuient l'analyse des risques et les activités de surveillance menées (rapports d'étape; examen des états financiers; visites; besoins de trésorerie; surveillance postérieure aux paiements finaux).
- Les mesures appropriées sont prises quand les activités de surveillance mettent au jour une situation nécessitant une intervention de la direction.

Information pour la gestion

Sous-objectif :

Le Parlement, la haute direction d'Industrie Canada et les gestionnaires de programme reçoivent en temps opportun suffisamment d'information appropriée sur les résultats des programmes pour prendre des décisions éclairées.

Critères

- L'information sur les résultats des programmes en cours est relevée, recueillie, analysée et communiquée adéquatement.
- Les bénéficiaires de contributions font l'objet d'une vérification indépendante de la conformité aux conditions de l'accord de contribution, notamment l'atteinte des résultats prévus et ce, conformément aux stratégies élaborées dans le CVAR du programme.
- Les évaluations sont réalisées conformément au CGRR approuvé.
- La direction du programme utilise les constatations découlant d'évaluations et de vérifications internes en cours, de vérifications des bénéficiaires et de vérifications de l'information sur les résultats.
- Le Rapport ministériel sur les plans et les priorités inclut de l'information descriptive supplémentaire, comme les objectifs déclarés, les résultats prévus et les résultats ainsi que les étapes à suivre pour les obtenir.
- Les résultats réels du programme – par rapport aux résultats prévus – sont communiqués adéquatement à la population canadienne et au Parlement par le truchement du Rapport ministériel sur le rendement.

RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET MESURE PROPOSÉE	AGENT RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
<p>Recommandation 1 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>L'agent principal des finances, par l'intermédiaire du Conseil des programmes et services, devrait :</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>veiller à ce que les examens postérieurs à l'approbation soient entrepris et présentés en temps utile. L'exercice d'examen postérieur à l'approbation devrait être mené à l'aide d'une approche fondée sur le risque en vue de constater l'existence des mécanismes mis en place par les programmes pour surveiller le processus d'approbation;</i> 	<p>Le Conseil des programmes et services du SFCA délaissera les exercices d'examen postérieur à l'évaluation au profit d'une approche initiale plus dynamique visant à promouvoir la bonne gestion des programmes. Par exemple, le Conseil accroîtra la fréquence des séances de formation sur l'évaluation des projets, publiera des communications régulières sur les pratiques exemplaires et, au besoin, élaborera des directives et des lignes directrices. Cette approche devrait permettre d'utiliser les ressources de façon plus efficace tout en étant conforme aux principes de responsabilité et de responsabilisation des gestionnaires des programmes.</p>	<p>Directeur, Direction des programmes et services (DPS)</p>	<p>en cours</p>



RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET MESURE PROPOSÉE	AGENT RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
	<p>La décision visant à adopter une approche différente a été prise en tenant compte des facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">- Le contexte actuel est fort différent de ce qu'il était lorsque l'exercice d'examen postérieur à l'évaluation a été mis en œuvre, il y a environ 15 ans.- Industrie Canada dispose désormais d'un cadre de gestion du risque plus solide qui vise la gestion des programmes.- La DGVE a amélioré sa capacité en matière de vérifications et d'examens et s'est dotée d'un comité ministériel de vérification.- Il y a maintenant des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats et des cadres de vérification axés sur les risques (CGRR/CVAR) pour tous les programmes.- Les niveaux délégués d'approbation		

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET MESURE PROPOSÉE	AGENT RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
<ul style="list-style-type: none"> • <i>préciser son rôle en ce qui a trait à la surveillance des résultats;</i> 	<p>ont beaucoup moins d'importance qu'au moment où ils ont été établis;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il y a moins de programmes; - L'examen et la vérification des programmes devraient relever des gestionnaires des programmes et être effectués par des professionnels. Selon le cas et dans le contexte du Cadre de gestion intégrée du risque, le SFCA pourrait formuler des recommandations à l'intention de la DGVE concernant la fréquence appropriée des vérifications de programmes. <ul style="list-style-type: none"> • Acceptée. Le Conseil des programmes et services (CPS) a entrepris un examen de son mandat. Dans ce contexte, le rôle du CPS relativement à la surveillance du rendement sera précisé. Le Conseil a un rôle à jouer dans la promotion des pratiques exemplaires tout en reconnaissant que les SMA sont 	Directeur, DPS	Présenter la 1 ^{re} ébauche du mandat révisé au CPS – 12 juin 2008 Peaufiner le mandat – 10 juillet 2008



RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET MESURE PROPOSÉE	AGENT RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
<ul style="list-style-type: none">• <i>établir une politique relativement aux programmes d'assurance de la qualité;</i>• <i>revoir le rôle du Conseil en ce qui a trait à l'examen des marchés de biens et services. Il devrait envisager l'établissement d'un mécanisme distinct d'examen des marchés avec une représentation adéquate.</i>	<p>responsables de la surveillance des résultats de leurs programmes de subventions et de contributions.</p> <ul style="list-style-type: none">• Acceptée. L'agent principal des finances (APF) établira une politique, des lignes directrices et des pratiques exemplaires concernant les programmes d'assurance de la qualité pour l'administration des programmes de paiements de transfert.• Le CPS a examiné cette recommandation et décidé de conserver son rôle de supervision des marchés. Toutefois, l'approche future du CPS sera modifiée afin de mettre l'accent sur les questions importantes d'impartition.	<p>Directeur, DPS</p> <p>Directeur, Approvisionnement, gérance et sécurité</p>	<p>Politique à être finalisée – 16 octobre 2008</p> <p>Approche modifiée à utiliser dès le 29 mai 2008</p>
<p>Recommandation 2 :</p> <ul style="list-style-type: none">• <i>L'agent principal des finances devrait assumer la responsabilité, en tant que maître du processus, des subventions et contributions</i>	<ul style="list-style-type: none">• Acceptée. L'APF a reconfirmé qu'il était le responsable ministériel du processus relativement au système de gestion des subventions et	<p>Directeur général, Direction générale des opérations et systèmes financiers</p>	<p>Confirmation de la responsabilité – fait</p>



RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET MESURE PROPOSÉE	AGENT RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
<p><i>ministérielles jusqu'à ce qu'un responsable permanent du processus soit désigné. Ce faisant, l'agent principal des finances devrait :</i></p> <ul style="list-style-type: none"><i>par l'entremise du CGSTI et avec la participation de tous les secteurs (programme et ministériels), articuler une vision et une stratégie de transition pour un nouveau système ministériel de gestion des subventions et des contributions;</i><i>veiller à ce que tout système de remplacement soit en mesure de suivre les avantages des programmes et d'en rendre compte.</i>	<p>contributions, étant entendu que les SMA sont responsables de leurs programmes de subventions et de contributions.</p> <ul style="list-style-type: none">D'accord avec cette précision. Au lieu d'avoir recours au CGSTI, l'APF utilisera le Comité directeur des SMA sur les subventions et les contributions. Celui-ci assurera la supervision de la stratégie de transition au nouveau système ministériel de gestion des subventions et contributions. Il sera coprésidé par l'APF et le SMA, Opérations régionales. La première réunion du Comité directeur du SMA se tiendra le 23 mai 2008.Acceptée. La conception du système de remplacement inclura la capacité de suivre les avantages des programmes et de produire des rapports sur ces avantages.	<p>(DGOSF)</p> <p>Directeur général, DGOSF</p> <p>Directeur général, DGOSF</p>	<p>Première réunion du Comité directeur des SMA – le 23 mai 2008</p> <p>Confirmation de l'inclusion du suivi des avantages dans la conception du nouveau système – 12 août 2008</p>

RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET MESURE PROPOSÉE	AGENT RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
<p>Recommandation 3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>L'agent principal des finances devrait, au moyen du Cadre de gestion intégrée du risque, fournir une orientation stratégique obligeant les programmes à mettre à jour régulièrement leur profil de risque et celui de leurs projets.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Acceptée. Le SFCA donnera suite à cette recommandation en prenant les deux mesures suivantes : <ol style="list-style-type: none"> Inclure l'obligation pour les programmes de mettre à jour régulièrement leur profil de risque et celui de leurs projets dans la section « Rôles et responsabilités » du Cadre de gestion intégrée du risque (CGIR) d'Industrie Canada; Communiquer le Cadre de gestion intégrée du risque aux gestionnaires d'Industrie Canada avant la fin juin 2008. 	Directeur général, Planification et régie du Ministère (PRM)	Communication du Cadre de gestion intégrée du risque prévue pour le 30 juin 2008
<p>Recommandation 4 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>L'agent principal des finances devrait établir une orientation stratégique obligeant les programmes à établir un lien entre leur stratégie de surveillance et les risques relevés et à mettre en place des mécanismes de suivi pour rendre compte de leurs activités de surveillance.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Acceptée. L'APF établira une orientation stratégique obligeant les programmes à établir des stratégies de surveillance liées aux risques relevés et à mettre en place les mécanismes de suivi adéquats. 	Directeur, DPS	Approbation de la politique – 16 octobre 2008



RECOMMANDATION	RÉPONSE DE LA DIRECTION ET MESURE PROPOSÉE	AGENT RESPONSABLE	DATE D'ACHÈVEMENT
<p>Recommandation 5 :</p> <ul style="list-style-type: none"><i>L'agent principal des finances devrait établir une orientation stratégique pour ce qui est de la nécessité de suivre les avantages.</i>	<ul style="list-style-type: none">Acceptée. L'APF établira une orientation stratégique pour les programmes ministériels de subventions et contributions en ce qui concerne l'obligation de suivre les avantages. Le nouveau système de subventions et contributions (en réponse à la recommandation 2) facilitera l'application de cette politique.	Directeur, DPS	Approbation de la politique – le 16 octobre 2008