



Agriculture and
Agri-Food Canada

Agriculture et
Agroalimentaire Canada



Vérification horizontale des subventions et contributions

Bureau de la vérification et de l'évaluation

Rapport final

Janvier 2011

Canada 

Le comité de vérification d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a présenté ce rapport de vérification au sous-ministre, aux fins d'approbation, le 27 janvier 2011.

Pour en savoir davantage sur le Bureau de la vérification et de l'évaluation, visitez le site http://www.agr.gc.ca/aud_eval.

Permission de reproduire.

Choisir et insérer l'avis de permission de reproduire adéquat.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2011

N° catalogue : A22-532/2011F-PDF

N° ISBN : 978-1-100-97232-9

N° AAC : 11449F

Also available in English under the title: *Horizontal Audit of Grants and Contributions*

RÉSUMÉ	1
1 INTRODUCTION	1
1.1 CONTEXTE	1
1.2 OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION	2
1.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	3
1.4 APPROCHE UTILISÉE.....	4
1.5 CONCLUSION.....	4
1.6 DÉCLARATION DE CERTIFICATION.....	5
2 OBSERVATIONS DÉTAILLÉES, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION	7
2.1 Efficacité des mécanismes de gouvernance et de surveillance du Ministère.....	7
2.2 Efficacité des fonctions habilitantes pour donner les conseils et le soutien nécessaires aux programmes de subventions et de contributions	11
2.3 Efficacité des mesures de contrôle clés gérées par les fonctions habilitantes	12
2.4 Efficacité des mesures de contrôle propres à un programme	13
2.5 Responsabilités de la direction des programmes relativement aux conclusions..... de la vérification.....	17
ANNEXE A CRITÈRES DE VÉRIFICATION	18

Résumé

Afin d'aider le secteur agricole à maximiser sa rentabilité et sa compétitivité à long terme, tout en respectant l'environnement et en protégeant la sécurité et la salubrité de l'approvisionnement alimentaire du Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) apporte une contribution à hauteur de 2,6 milliards de dollars, soit environ 75 p. 100 des dépenses totales du Ministère, par le truchement de programmes de subventions et de contributions. Le plan de vérification triennal basé sur le risque du Bureau de la vérification et de l'évaluation pour 2010-2013 considère les vérifications horizontales annuelles des programmes de subventions et de contributions comme une priorité très élevée.

Au sein du Ministère, le Centre d'excellence des programmes (CEP) de la Direction générale des programmes financiers (DGPFA) pour l'agriculture a pour mandat de diriger la réforme des programmes d'AAC en matière de subventions et de contributions. Le CEP travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires et le personnel des programmes comme guichet unique pour tous les services, outils, procédures et pratiques exemplaires en matière de subventions et de contributions. Le CEP offre aussi de l'expertise technique, de la formation et des conseils pour favoriser l'uniformité de l'administration et de la prestation des programmes, ainsi que la responsabilité. AAC a créé le CEP en réponse au plan d'action du gouvernement du Canada pour réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions et pour permettre au Ministère de respecter les nouvelles exigences de la politique sur les paiements de transfert (PPT) relativement aux programmes de subventions et de contributions.

Au moment de la vérification, il y avait 39 programmes de ce type au sein du Ministère. Les programmes du Ministère peuvent être regroupés en deux catégories : les programmes de gestion des risques de l'entreprise (GRE) et les programmes non liés à la GRE. La présente vérification porte sur les mesures de gestion en vigueur au Ministère pour les programmes non liés à la GRE.

L'objectif d'une telle vérification consiste à fournir une assurance relativement à la pertinence et à l'efficacité des mesures de gestion des programmes de subventions et de contributions. En particulier, la vérification a permis d'évaluer l'efficacité des éléments suivants :

1. Mécanismes de gouvernance et de surveillance du Ministère pour surveiller le rendement des programmes de subventions et de contributions et la mise en œuvre globale de l'initiative de transformation des services liés et en faire rapport;
2. Fonctions habilitantes pour donner les conseils et le soutien nécessaires aux programmes de subventions et de contributions;
3. Contrôles clés centralisés des subventions et des contributions;
4. Mesures de contrôle spécifiques aux programmes.

Bien que les mesures de contrôle et les processus soient toujours en cours de développement, la Direction de la vérification interne (DVI) a cerné un certain nombre de forces dans les mesures de contrôle du Ministère, notamment :

- L'établissement de mécanismes de gouvernance et de surveillance adéquats tels que le CEP (Comité de la transformation des services);
- L'établissement du CEP et l'existence d'autres fonctions habilitantes (p. ex., la direction des services de gestion des ressources et des finances) au sein du Ministère, qui donnent le soutien, les conseils, la formation et les outils adéquats aux programmes de subventions et de contributions;
- L'établissement et le perfectionnement de mesures de contrôle efficaces des subventions et des contributions au moyen des fonctions centralisées;
- L'établissement de mesures de contrôle propres aux programmes pour évaluer l'admissibilité des bénéficiaires, notamment le recours à des comités d'examen par les pairs et à des groupes de travail, ainsi qu'une distribution adéquate des tâches.

La vérification a cependant permis de formuler quatre recommandations d'amélioration dans les secteurs suivants :

- Clarifier et communiquer les rôles et responsabilités des gestionnaires des programmes et des divers conseils, et valider les fonctions relativement au respect des normes de prestation et de soutien des programmes de subventions et de contributions;
- S'assurer que le rendement continu de chacun des programmes de subventions et de contributions fait l'objet d'un suivi constant et de rapports;
- Donner des conseils plus solides aux gestionnaires de programmes, notamment sur les exigences minimales des secteurs clés de l'administration des programmes;
- Donner davantage de soutien aux gestionnaires de programmes en regard de la surveillance des bénéficiaires et des déclarations requises de ces derniers afin d'assurer que ces éléments correspondent à une juste évaluation des risques.

Les recommandations du présent rapport de vérification sont principalement adressées à la sous-ministre adjointe (SMA) de la DGPFA, en raison des responsabilités de leadership de cette dernière relativement au CEP. Cependant, bien que l'augmentation de la coordination centrale et des services habilitants soit nécessaire, l'atteinte des objectifs du Ministère en matière d'excellence des services et des programmes dépend non seulement de la surveillance des conseils de gouvernance et du soutien des fonctions habilitantes, mais aussi – et surtout – de la capacité des gestionnaires de programmes à accomplir leurs tâches d'administration.

En tenant compte de cela et afin d'assurer que les gestionnaires de programmes prennent acte des conclusions de la vérification, une cinquième recommandation est ajoutée à l'intention de la haute direction du programme. Cette recommandation demande que l'on déclare au Conseil de la transformation des services du CEP (CTSC) les mesures prises pour assurer que les recommandations de ce rapport seront mises en œuvre dans leur direction générale.

1 INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

Le secteur agricole et agroalimentaire génère approximativement 130 milliards de dollars par année en ventes à la clientèle au Canada, ce qui représente environ 8 p. 100 du produit intérieur brut du pays. Ce secteur est essentiel pour la prospérité globale du Canada, et AAC travaille à aider le secteur à maximiser sa rentabilité et sa compétitivité à long terme, tout en respectant l'environnement et en assurant la sécurité et la salubrité de l'approvisionnement alimentaire canadien. Entre autres, AAC contribue à hauteur de 2,6 milliards de dollars, soit environ 75 p. 100 des dépenses totales du Ministère, par le truchement de programmes de subventions et de contributions.

Un paiement de subvention et de contribution est une forme de paiement de transfert utilisée pour aider un ministère à poursuivre ses priorités et objectifs globaux en matière de politiques. Les programmes de subventions et de contributions permettent à un ministère de recourir à un vaste éventail de ressources et de compétences aptes à favoriser l'atteinte des résultats escomptés.

La politique sur les paiements de transfert (PPT) du Secrétariat du Conseil du Trésor présente les exigences pour la prestation des programmes de paiements de transfert au sein du gouvernement fédéral. L'objectif de la PPT, en vigueur depuis le 1^{er} octobre 2008, « consiste à s'assurer que les programmes de paiements de transfert sont gérés de façon intégrée, transparente et responsable en tenant compte des risques, sont centrés sur les citoyens et les bénéficiaires, et sont conçus et mis en œuvre en tenant compte des priorités du gouvernement en vue d'atteindre les résultats escomptés pour les Canadiens ». La PPT met l'accent sur la conception et la prestation de programmes de subventions et de contributions axées sur les citoyens et les bénéficiaires, par l'intermédiaire de l'établissement de normes de service, ainsi que sur l'importance de faire en sorte que les mesures de contrôle et les processus correspondent au niveau de risques associés aux programmes et aux bénéficiaires.

Au sein du Ministère, le Centre d'excellence des programmes (CEP) de la Direction générale des programmes financiers (DGPFA) a pour mandat de diriger la réforme des programmes d'AAC en matière de subventions et de contributions. Le CEP travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires et le personnel des programmes comme guichet unique pour tous les services, outils, procédures et pratiques exemplaires en matière de subventions et de contributions. Le CEP offre aussi de l'expertise technique et donne de la formation et des conseils pour favoriser l'uniformité de l'administration et de la prestation des programmes, ainsi que la responsabilité. AAC a créé le CEP en réponse au plan d'action du gouvernement du Canada visant à réformer l'administration des programmes de subventions et de contributions et pour permettre au Ministère de respecter les nouvelles exigences de la PPT relativement aux programmes de subventions et de contributions. Le CEP a été officiellement mis sur pied en octobre 2009, et plusieurs activités qu'il a entreprises dans le cadre de la réforme des programmes de subventions et de contributions au sein du Ministère sont toujours en cours.

Au moment de la vérification, on comptait 39 programmes de ce type au sein du Ministère. Les programmes de subventions et de contributions du Ministère sont regroupés en deux catégories :

- **Les programmes de gestion des risques de l'entreprise (GRE)** (Agri-stabilité, Agri-relance, Agri-protection, Agri-investissement) sont des programmes de subventions et de contributions basés sur les règlements ou les droits. Le montant des subventions ou des contributions est habituellement déterminé en fonction de l'admissibilité du bénéficiaire et de formules établies.
- **Les programmes non liés à la gestion des risques de l'entreprise** sont essentiellement des programmes basés sur le vote, ne reposant pas sur les droits, pour lesquels les demandeurs doivent se soumettre à un processus d'application pour obtenir du financement. Le demandeur doit non seulement démontrer son admissibilité, mais aussi que les activités qu'il propose correspondent aux objectifs des programmes.

Le plan de vérification triennal basé sur le risque (PVBR) du Bureau de la vérification et de l'évaluation pour 2010-2013 considère les vérifications horizontales annuelles des programmes de subventions et de contributions comme une priorité très élevée. Par le passé, la DVI concentrait ses activités sur la vérification au cas par cas des programmes de subventions et de contributions. Bien que ces vérifications verticales soient pertinentes, il faut évaluer horizontalement les programmes de subventions et de contributions afin de vérifier la justesse, la pertinence et l'efficacité du cadre de gestion global du Ministère en la matière. Le PVBR a aussi prévu des vérifications horizontales des subventions et des contributions pour les exercices subséquents.

Cette vérification a porté sur les mesures de gestion du Ministère pour les programmes non liés à la GRE, car les programmes de GRE jouissent d'une couverture suffisante par l'intermédiaire des vérifications au cas par cas effectuées dans le cadre de la planification des vérifications basées sur les risques.

1.2 OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de la vérification consiste à fournir une assurance relativement à la pertinence et à l'efficacité des mesures de gestion. En particulier, la vérification permet d'évaluer l'efficacité des éléments suivants :

1. Mécanismes de gouvernance et de surveillance du Ministère pour surveiller le rendement des programmes de subventions et de contributions et la mise en œuvre globale de l'initiative de transformation des services liés et en faire rapport;
2. Fonctions habilitantes pour donner les conseils et le soutien nécessaires aux programmes de subventions et de contributions;
3. Contrôles clés centralisés des subventions et des contributions;
4. Mesures de contrôle spécifiques aux programmes.

1.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a permis d'effectuer une évaluation horizontale des mesures de contrôle des programmes non liés à la GRE du Ministère et d'en valider l'efficacité par l'examen d'un échantillon des programmes non liés à la GRE et des secteurs du cadre de gestion du Ministère en matière de subventions et de contributions.

Afin de mieux comprendre comment les mesures de contrôle sont mises en œuvre au sein d'un programme, les quatre programmes suivants ont été sélectionnés pour la vérification :

- Initiative pour un investissement écoagricole dans les biocarburants;
- Programme d'innovation en matière de bioproduits agricoles;
- Programme pour le développement des collectivités;
- Agri-marketing.

Ces programmes, généralement associés à un niveau de risque moindre que les programmes touchés par le PVBR faisant l'objet d'une vérification au cas par cas, ont été sélectionnés de manière à obtenir un échantillon de représentants de diverses directions générales et pour se concentrer sur les programmes fédéraux.

En termes précis, la vérification a vérifié les éléments suivants :

- Les programmes possèdent des procédures, des lignes directrices et des plans adéquats pour en faciliter une mise en œuvre cohérente;
- Les programmes possèdent des processus efficaces pour évaluer l'admissibilité des bénéficiaires, établir les niveaux de financement et documenter la justification des décisions prises;
- Les programmes possèdent des processus efficaces pour examiner et analyser l'information financière et l'information liée au rendement fournie par les bénéficiaires, conformément à l'entente de financement;
- Les programmes surveillent le respect des conditions et de l'entente de financement chez les bénéficiaires, en fonction du risque associé au bénéficiaire ou au projet.

En ce qui a trait au test de transaction entrepris aux fins de la vérification, un examen a été effectué des transactions effectuées entre l'exercice 2007-2008 et le premier trimestre de l'exercice 2010-2011.

La vérification n'a pas comporté d'évaluation des mesures de contrôle pour les programmes de GRE et les processus liés aux subventions et aux contributions de la Direction des programmes du revenu agricole. De plus, la vérification n'a pas fait l'évaluation du nombre de processus gérés centralement par la Direction des services des finances et de la gestion des ressources, y compris les activités du paragraphe 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP). La vérification n'a pas non plus permis de vérifier si les programmes jouissent des ressources adéquates. Ces activités et processus seront possiblement inclus dans les prochaines vérifications horizontales des programmes de subventions et de contributions.

1.4 APPROCHE UTILISÉE

La mission a été effectuée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne et à la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.

L'approche utilisée pour la vérification a été structurée en fonction des quatre sous-objectifs énumérés ci-dessus. La liste des sous-objectifs et des critères correspondants se trouve à l'annexe A du présent document.

Pour établir l'efficacité des mécanismes de surveillance et de gouvernance ainsi que les fonctions habilitantes, des employés du Centre d'excellence des programmes (CEP) de la DGPFA, de la Direction générale de la gestion intégrée (DGGI), de la Direction générale des politiques stratégiques (DGPS), ainsi que quelques membres des conseils de la haute direction ont été interviewés.

Un examen de la documentation et des essais de contrôle limités ont aussi été effectués. Afin d'établir l'efficacité des mesures de contrôle clés des subventions et des contributions gérées centralement, la vérification a porté sur la qualité de la conception, l'étendue de la mise en œuvre des mesures de contrôle et l'efficacité globale de ces mesures. Les mesures de contrôle mises à l'essai ont été les suivantes :

- Les mesures de contrôle et processus utilisés au sein du Ministère pour conclure les ententes de financement avec les bénéficiaires et en faire le suivi;
- L'approche du Ministère basée sur les risques pour la vérification des bénéficiaires.

Aux fins de vérification des programmes de subventions et de contributions choisis, l'équipe de vérification a utilisé les critères de vérification du Bureau de la vérification et de l'évaluation (BVE) pour les programmes d'AAC jugés critiques à la réussite d'un programme de subventions et de contributions. Pour chaque programme, des entrevues, des examens de la documentation et des examens des dossiers ont été effectués afin d'établir l'efficacité des mesures de contrôle en place.

1.5 CONCLUSION

La Direction de la vérification interne d'AAC est d'avis que :

- Bien que les mécanismes de surveillance et de gouvernance aient été jugés adéquats, des éléments pourraient être améliorés, notamment :
 - Clarifier et communiquer les rôles et responsabilités des gestionnaires des programmes et des divers conseils, et valider les fonctions relativement au respect des normes de prestation et de soutien des programmes de subventions et de contributions;
 - S'assurer que le rendement continu de chacun des programmes de subventions et de contributions fait l'objet d'un suivi et de rapports constants.

- Au moment de la vérification, tous les éléments requis pour donner les conseils et le soutien nécessaires aux programmes de subventions et de contributions étaient en place, ou en cours de développement.
- Bien que la direction soit toujours en train de procéder à des ajustements, les mesures de contrôle centralisées qui ont été examinées ont été jugées efficaces.
- Bien que les mesures de contrôle en place au sein des programmes évalués soient adéquates, des éléments pourraient être améliorés, ce qui pourrait demander d'autres lignes directrices et une attention supplémentaire de la part du CEP et des autres fonctions habilitantes, par exemple :
 - Donner des conseils plus solides aux gestionnaires de programmes, notamment sur les exigences minimales liées à des secteurs clés de l'administration des programmes;
 - Donner davantage de soutien aux gestionnaires de programmes en regard de la surveillance des bénéficiaires et des déclarations requises de ces derniers afin d'assurer que ces éléments correspondent à une juste évaluation des risques.

1.6 DÉCLARATION DE CERTIFICATION

En tant que dirigeant principal de la vérification, selon mon avis professionnel, des procédés de vérification suffisants et appropriés ont été mis en œuvre, et des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude de l'opinion contenue dans le présent rapport.

Cette opinion se fonde sur une comparaison des conditions, telles qu'elles étaient à ce moment-là, par rapport aux critères de vérification prédéterminés convenus avec la direction. L'opinion ne porte que sur les processus examinés. Les éléments probants ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes sur la vérification interne du Conseil du Trésor et respectent les normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes.

Original signé par :

Dirigeant principal de la vérification

Date

2 OBSERVATIONS DÉTAILLÉES, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

Cette section présente les observations principales basées sur les preuves et l'analyse associées à la vérification, et fait des recommandations d'amélioration.

La direction propose :

- un plan d'action pour chaque recommandation;
- une personne responsable de la mise en œuvre du plan d'action;
- une date cible pour la mise en œuvre du plan d'action.

2.1 Efficacité des mécanismes de gouvernance et de surveillance du Ministère

Des mécanismes adéquats de gouvernance et de surveillance sont en place, mais des occasions existent pour les améliorés au fil du temps.

Au sein du Ministère, la responsabilité relativement aux programmes de subventions et de contributions revient en définitive au ministre, par l'entremise du sous-ministre (SM) et des SMA, qui assurent le fonctionnement des programmes. Par le truchement de son mandat consistant à faciliter la réforme des subventions et des contributions au sein du Ministère, le CEP a la responsabilité de fournir aux gestionnaires de programmes les lignes directrices, la formation, les outils et le soutien requis pour que les programmes respectent les nouvelles exigences de la politique sur les paiements de transfert.

Pour accomplir cette transformation, le Ministère a approuvé une vision qui précise le fonctionnement optimal des programmes de subventions et de contributions. Cette vision, qui consiste à « être un chef de file dans la conception et la mise en œuvre de programmes et services adaptés et axés sur les citoyens qui contribuent à un secteur agricole et agroalimentaire rentable et durable », est accompagnée d'une feuille de route qui contient les activités nécessaires à l'atteinte des objectifs et au respect de l'échéancier qui s'y rattache. Parmi les activités que le Ministère prévoit entreprendre au cours des prochaines années ou qui sont déjà en cours, on compte le lancement de la formation sur les subventions et les contributions, la création de matériel de soutien, l'adoption de normes de service ministérielles et la possible mise en œuvre d'un système de gestion de l'information pour les programmes non liés à la GRE.

Pour ce qui est de la surveillance, le Ministère a mis sur pied un nouveau conseil de la haute direction chargé de surveiller la transformation des programmes de subventions et de contributions et sa progression au sein du Ministère. Appelé Conseil de la transformation des services du CEP (CTSC), ce conseil est composé de la sous-ministre déléguée, qui agit à titre de présidente, et des SMA. Deux autres conseils de la haute direction ont aussi des responsabilités en matière de surveillance des programmes. Le Conseil de la gestion horizontale est chargé de surveiller les budgets et

les dépenses des projets de subventions et de contributions, tandis que le Conseil des politiques, des programmes et des résultats (CPPR) est chargé de surveiller le développement et l’approbation des programmes, et les résultats des programmes. Bien que les mécanismes de surveillance et de gouvernance aient été jugés adéquats, la vérification a permis de constater que des éléments pourraient être améliorés. Ces éléments sont précisés dans les sous-sections qui suivent.

2.1.1 Définition des responsabilités et rôles liés aux programmes de subventions et de contributions

Les responsabilités et rôles des gestionnaires de programmes et des divers conseils et fonctions habilitantes doivent être clarifiés et diffusés au sein du Ministère.

Comme déjà mentionné, une vision a été approuvée pour l’administration des programmes de subventions et de contributions, et plusieurs conseils de surveillance participent à la prestation des programmes à AAC. Les responsabilités et rôles des divers conseils relativement aux programmes de subventions et de contributions sont expliqués dans le cadre de référence. Cependant, l’atteinte de la vision du Ministère et des résultats à long terme de l’administration des programmes de subventions et de contributions exige non seulement de la surveillance solide, mais aussi une compréhension approfondie des rôles et responsabilités des gestionnaires de programmes, ainsi que le soutien des fonctions habilitantes.

Étant donné que le Ministère est en train d’élaborer des pratiques communes et des approches normalisées à cet égard, et que le CTSC et le CEP s’efforcent actuellement de favoriser la transformation des façons de faire au moyen de la formation, de la communication et de la création de guides et d’outils pratiques, on ne prévoyait pas que le cadre stratégique relativement aux subventions et contributions serait entièrement en place au moment de la vérification. Cependant, la DVI se serait attendue, au minimum, à ce que les responsabilités et rôles des gestionnaires de programmes et des divers conseils et fonctions habilitantes soient réunis en un seul document et diffusés à grande échelle au sein du Ministère.

Sans cette précision des responsabilités et rôles liés à la prestation des programmes de subventions et de contributions, la formation et le soutien du CEP pourraient ne pas être suffisants pour favoriser la transformation des façons de faire et assurer que les pratiques utilisées sont les mêmes dans toutes les directions générales du Ministère.

Recommandation 1

La SMA de la DGPFA, en conjonction avec les autres membres du CTSC, doit diffuser officiellement au sein du Ministère les rôles et responsabilités des gestionnaires de programmes et des divers conseils et fonctions habilitantes, relativement à la prestation des programmes de subventions et de contributions et du soutien qui s’y rattache.

Réponse de la direction

D'accord.

Plan d'action

- Le directeur général (DG) du CEP créera un site Web sur les subventions et les contributions, en collaboration avec la Direction générale des communications et des consultations (DGCC), et utilisera ce forum pour réunir et fournir de l'information au sein du Ministère sur les responsabilités et rôles liés à la prestation des programmes de subventions et de contributions et du soutien qui s'y rattache. Le DG du CEP utilisera aussi nouvelles@l'ouvrage comme outil pour communiquer cette information au sein du Ministère.
- Le DG du CEP travaillera avec les autres directions générales pour clarifier l'information et les liens qui seront affichés sur le site Web, ainsi que pour combler toutes les lacunes au besoin.
- Le DG de la Direction de la gestion stratégique (DGS) travaillera avec le secrétaire général du Cabinet du sous-ministre à la publication du cadre de référence pour les conseils de la haute direction du Ministère.

Chefs responsables : DG du CEP, DG de la DGS

Date de fin prévue : Juin 2011

2.1.2 Surveillance du rendement des programmes

Il n'y a pas de processus uniforme au sein du Ministère pour surveiller le rendement continu des programmes individuels de subventions et de contributions, et faire rapport à cet égard.

Compte tenu de l'importance de l'information sur le rendement des programmes pour la prise de décision et la responsabilité à l'échelle de la direction, la DVI s'attendait à voir en place des mécanismes officiels et uniformes permettant au personnel des programmes individuels de faire des rapports sur leur rendement et leurs résultats.

Cependant, bien que la vérification ait permis de déterminer qu'il y a un nombre suffisant de mécanismes de surveillance pour les résultats financiers des programmes (p. ex., le Conseil de la gestion horizontale) et qu'il existe des mécanismes d'évaluation des résultats intérimaires et définitifs (p. ex., par l'évaluation), il manque un processus uniforme au sein du Ministère pour surveiller le rendement continu des programmes individuels de subventions et de contributions. Cette situation est en grande partie attribuable au fait que le personnel des programmes ne fait pas l'examen régulier des

rapports sur le rendement et ne synthétise pas l'information d'une façon qui convient à la haute direction.

Cette lacune en matière de suivi périodique du rendement des programmes signifie que l'état d'avancement d'un programme vers ses objectifs (et sa contribution à l'atteinte des objectifs du Ministère) n'est pas bien connu au sein de la haute direction, jusqu'à ce qu'une évaluation soit effectuée. À ce moment, il peut être trop tard pour que des mesures correctives soient prises ou pour que cette information contribue à la prise de décisions stratégiques.

Recommandation 2

La SMA de la DGPFA, en collaboration avec le SMA de la Direction générale de la gestion intégrée et le Chef de l'évaluation d'AAC, doit développer de meilleurs outils et services pour appuyer les gestionnaires de programmes dans leur tâche de surveillance du rendement et de production de rapports. Cela doit aussi comprendre un processus pour évaluer les pratiques de mesure du rendement du Ministère, aux fins de l'amélioration continue.

Réponse de la direction

D'accord.

Plan d'action

- Le DG du CEP, en collaboration avec le DG de la DGS et en consultation avec d'autres directions générales, développera une proposition et la présentera au CPPR pour améliorer la surveillance, la gestion et la production de rapports sur le rendement des programmes. Cette proposition peut comprendre le développement et la prestation d'une formation sur la mesure du rendement afin d'établir une norme plus élevée et uniforme à cet égard.
- Le Chef de l'évaluation d'AAC présentera au comité d'évaluation du Ministère un rapport sur l'état de la mesure du rendement au sein du Ministère.

Chefs responsables : DG du CEP, DG de la DGS, DG du BVE

Date de fin prévue : Juin 2011

2.2 Efficacité des fonctions habilitantes pour donner les conseils et le soutien nécessaires aux programmes de subventions et de contributions

Tous les éléments requis pour donner les conseils et le soutien nécessaires aux programmes de subventions et de contributions étaient en place ou en cours de développement au moment de la vérification.

Au sein d'AAC, il y a plusieurs fonctions habilitantes qui donnent des conseils et du soutien aux programmes de subventions et de contributions. Cela commence au moment où le personnel des programmes rédige des mémoires au Cabinet avec le soutien de la Direction générale des politiques stratégiques d'AAC, dans le cadre de l'évaluation des programmes par la Direction de l'évaluation d'AAC.

La vérification a permis d'étudier les pratiques et processus liés aux fonctions habilitantes suivantes :

- **Direction générale des politiques stratégiques** : chargée d'aider le personnel des programmes à rédiger des mémoires au Cabinet aux fins d'approbation par le Cabinet.
- **Division de l'analyse et de l'attestation du Ministère** : chargée d'aider le personnel des programmes à préparer les présentations au Conseil du Trésor et les stratégies de mesures du rendement qui les accompagnent.
- **Direction de l'évaluation** : chargée d'examiner les stratégies de mesure du rendement et de donner des conseils pour toutes les dépenses de programme directes, nouvelles et continues, et d'effectuer l'évaluation des programmes.
- **Centre d'excellence des programmes** : chargé de diriger la réforme des programmes de subventions et de contributions d'AAC.

En somme, la vérification a permis de conclure que les fonctions habilitantes ont recours à plusieurs bonnes pratiques; par conséquent, elles fournissent aux programmes de subventions et de contributions les processus, outils et renseignements requis pour que ces programmes se déroulent adéquatement et conformément aux exigences de la PPT. Lorsque les échéanciers entourant les mémoires au Cabinet et les présentations au Conseil du Trésor constituent un défi, la vérification a permis de constater que le Ministère possède des processus efficaces pour aider le personnel des programmes à produire ces documents dans les délais prescrits.

De plus, malgré le fait que le CEP est une direction plutôt nouvelle au sein d'AAC, il a été en mesure de créer et de lancer un grand nombre d'outils de soutien, de modules de formation et de documents d'information à l'intention du personnel des programmes, et ce, en relativement peu de temps. Le matériel d'information et de formation examiné par la DVI a été jugé conforme aux exigences de la PPT et à celles du Ministère relativement à la transformation des façons de faire.

Bien qu'il a été constaté que la plupart des éléments requis pour donner les conseils et le soutien nécessaires aux programmes de subventions et de contributions étaient en place, la direction exerce actuellement les activités suivantes pour améliorer le soutien aux programmes :

- La création, et possible mise en œuvre, d'un système de gestion de l'information pour les subventions et les contributions non liées à la GRE afin de favoriser l'uniformité de la prestation des programmes non liés à la GRE;
- Des activités visant à améliorer la qualité des stratégies de mesure du rendement et à clarifier les rôles et responsabilités des parties qui offrent du soutien;
- Le développement et le perfectionnement continus des pratiques communes, du matériel de formation, des outils et du matériel d'information par le CEP.

2.3 Efficacité des mesures de contrôle clés gérées par les fonctions habilitantes

La direction réalise des progrès satisfaisants dans le perfectionnement et l'ajustement des mesures de contrôle centralisées des subventions et des contributions.

La vérification horizontale des subventions et des contributions a permis d'évaluer l'efficacité des mesures de contrôle et processus clés gérés par les fonctions centralisées. Voici des exemples de ces processus et mesures de contrôle :

- Développement et enregistrement de l'entente de contribution de financement;
- Activités de certification relatives au paragraphe 33 de la LGFP¹;
- Vérification du bénéficiaire.

La vérification a permis de conclure que, bien que les mesures de contrôle clés des subventions et des contributions gérées par les fonctions centralisées aient été jugées efficaces, il y a des éléments mineurs qui pourraient être améliorés auxquels la direction travaille déjà.

Le service de registre des accords (SRA) du CEP a créé des modèles d'entente qui respectent les exigences de la PPT et qui permettent d'effectuer des ajustements en fonction des risques du bénéficiaire. Les modèles d'entente sont personnalisés de façon à respecter les exigences et les conditions du programme concerné, grâce à une équipe « tigre » composée de représentants du programme, du CEP, des Finances et des Services juridiques. Le SRA, qui est aussi chargé de la divulgation proactive, examine toutes les ententes de contribution supérieures à 25 000 \$ (et qui sont par conséquent divulguées conformément aux exigences du Ministère) et qui sont approuvées par le ministre. Le SRA gère une base de données pour faciliter le suivi des ententes de contribution requis pour l'approbation ministérielle et la divulgation proactive. Ce service

¹ Les activités de certification relatives au paragraphe 33 de la LGFP n'ont pas été examinées dans le cadre de cette vérification et seront possiblement incluses dans les prochaines vérifications horizontales.

travaille actuellement avec la Direction des services de gestion des ressources et des finances afin d'améliorer les processus et mesures de contrôle en place pour mieux suivre les ententes au moyen du système de gestion de l'information financière du Ministère. Au sein du Ministère, l'unité de vérification des bénéficiaires du CEP est la fonction centralisée responsable de l'élaboration des politiques, de la planification, de la coordination et du suivi des vérifications des bénéficiaires. Bien qu'elle soit relativement nouvelle, l'unité a été en mesure de créer une politique sur la vérification des bénéficiaires et un plan de vérification annuel des bénéficiaires basé sur les risques, qui est actuellement mise en œuvre. Afin de faciliter la vérification des bénéficiaires au sein du Ministère, les programmes doivent effectuer une évaluation des risques des bénéficiaires pour toutes les ententes de contribution supérieures à 25 000 \$.

Le CEP procède actuellement à l'examen de l'outil d'évaluation des risques des bénéficiaires utilisé dans l'ensemble du Ministère, car il est possible que les critères d'incidence et de probabilité ne soient pas calibrés adéquatement. Une analyse du classement de toutes les évaluations des risques des bénéficiaires effectuées par le CEP a permis d'établir que la majorité (93 p. 100) présente un risque faible ou moyen-faible. Seuls quelques bénéficiaires présentent un risque moyen (3 p. 100), moyen-élevé (3 p. 100) ou élevé (1 p. 100). On envisage actuellement d'apporter des modifications à l'outil au moyen de discussions avec les gestionnaires des programmes de subventions et de contributions et en se basant sur les leçons apprises après la première année d'utilisation.

2.4 Efficacité des mesures de contrôle propres à un programme

La vérification a permis de conclure que, bien que les mesures de contrôle en place au sein des programmes évalués soient adéquates, des éléments pourraient être améliorés pour certains programmes, ce qui pourrait demander d'autres lignes directrices et une attention supplémentaire de la part du CEP et des autres fonctions habilitantes.

2.4.1 Des procédures, des lignes directrices et des plans adéquats pour faciliter l'application des programmes

Bien que tous les projets examinés aient été jugés admissibles, il n'y avait pas de procédures systématiques favorisant l'application uniforme des processus et mesures de contrôle pour la majorité des programmes vérifiés, ce qui se traduit par un manque d'uniformité quant à l'application et à la documentation de ces processus.

Les procédures documentées aident à assurer que les programmes de subventions et de contributions sont offerts uniformément et conformément aux conditions du programme. Les procédures constituent aussi un outil efficace pour communiquer au personnel ses rôles et responsabilités relativement à la prestation des programmes de subventions et de contributions.

La vérification a permis de constater qu'une répartition des tâches adéquate pour chacun des quatre programmes avait été effectuée. Les programmes possèdent aussi des processus bien conçus pour évaluer l'admissibilité et prendre des décisions sur le financement. Parmi les processus en place, ont inclus l'utilisation de comités d'examen par les pairs externes, ainsi que de groupes de travail interministériels ou de groupes de travail internes pour faciliter la prise de décisions sur le financement.

Cependant, des incohérences dans la manière dont ces processus sont utilisés ont été observées. La vérification a permis d'établir que le personnel de trois des quatre programmes évalués n'avait pas formellement préparé de manuel interne ou de procédures pour faciliter l'application uniforme des processus et mesures de contrôle². De plus, bien que tous les projets évalués aient été jugés admissibles, des incohérences mineures ont été observées relativement à la prise des décisions sur le financement et à leur documentation. Ces incohérences auraient pu être évitées par l'établissement d'un manuel de procédures formel. L'examen a permis de relever quatre incohérences au sein des programmes. La première est le manque de documentation pour appuyer la justification de l'attribution de fonds à des bénéficiaires particuliers (par rapport à d'autres bénéficiaires admissibles) et la justification du niveau de financement accordé. La deuxième est le manque d'uniformité quant à la signature des résultats des évaluations par les représentants du programme et les comités d'examen externes et internes. La troisième est le manque de preuves pour documenter la méthode utilisée afin d'établir la valeur des contributions en nature pour certaines ententes ayant fait l'objet d'un examen. La dernière est l'inclusion d'éléments non différentiels du budget d'exploitation du bénéficiaire à titre de « dépenses admissibles », sans documentation pour expliquer comment cette inclusion respecte les conditions du programme.

L'établissement de procédures devrait aider le personnel des programmes à mettre en œuvre les mesures de contrôle de l'admissibilité et du financement plus uniformément, et faire en sorte que la documentation adéquate est archivée pour démontrer la méthode de prise de décisions.

Recommandation 3

La SMA de la DGPFPA, en collaboration avec les autres directions générales, doit établir et distribuer aux gestionnaires de programmes des lignes directrices qui comprennent les exigences minimales pour évaluer et documenter l'admissibilité et les décisions de financement, les exigences pour évaluer la juste valeur des contributions en nature, ainsi que les autres exigences liées au respect de la PPT et des autres politiques et règlements.

Réponse de la direction

D'accord. Le CEP a déjà développé et mis en œuvre une formation pour les gestionnaires de programmes. De plus, un guide des processus internes, basé sur l'ensemble des

² Au moment de la vérification, le personnel d'un des trois programmes était en train d'élaborer des lignes directrices et des procédures, sans qu'elles ne soient ni finalisées, ni réunies en un seul document.

processus communs d’AAC qui ont été cernés dans le Cadre des processus opérationnels communs, sera créé. Ce guide, ainsi que les politiques et lignes directrices sur la mise en œuvre, la gestion, le suivi et la production de rapports des programmes de subventions et de contributions, sera diffusé sur un site Web consacré à la gestion des programmes de subventions et de contributions.

Le guide et le système de prestation des subventions et des contributions, une fois mis en place, normaliseront la façon dont les gestionnaires de programmes reçoivent, étudient, évaluent et approuvent les demandes, documentent les décisions sur le financement et administrent les ententes de contribution pendant la durée de vie d’un projet. Ces mesures, en plus du travail en cours sur le développement et la publication de normes de service pour les programmes et services d’AAC, contribueront à améliorer le service axé sur le client.

Plan d’action

Le DG du CEP :

- Procédera au développement et au lancement d’un site Web sur les ressources liées à l’excellence des services et aux subventions et contributions, en collaboration avec la DGCC;
- Développera et fera approuver :
 - Les lignes directrices sur les contributions en nature
 - Le guide sur les processus internes

Chef responsable : Le DG du CEP

Date de fin prévue : Septembre 2011

2.4.2 Surveillance des bénéficiaires axés sur les risques et production de rapports

D’autres ajustements doivent être faits afin d’assurer que le niveau de surveillance des bénéficiaires et la production de rapports exigée de ces derniers correspondent entièrement à l’évaluation des risques associés au programme et au profil de risque des bénéficiaires.

La PPT exige que le personnel des programmes développe les processus adéquats pour assurer la surveillance et la production de rapports des bénéficiaires, en fonction du risque associé à ces derniers. La fondation actuellement en place au Ministère pour la surveillance et la production de rapports axés sur les risques comprend le cadre de gestion des risques des bénéficiaires (CGRB) et un modèle d’évaluation des risques du Ministère, qui ont été développés pour fournir des données au plan de vérification des bénéficiaires. Bien que le modèle d’évaluation des risques soit approprié pour appuyer la planification de la vérification des bénéficiaires au Ministère, il n’est peut-être pas pertinent d’adopter ce modèle pour élaborer des plans de suivi et de production de rapports propres à chaque programme. Dans deux des quatre programmes examinés, on

a évalué que tous les bénéficiaires présentent un risque faible ou moyen faible, conformément aux critères d'évaluation des risques actuels. Bien qu'il s'agisse peut-être d'une évaluation adéquate des risques des bénéficiaires pour les besoins de la vérification au sein du Ministère, en faisant le suivi auprès de certains membres du personnel du programme, l'équipe de vérification a appris que, dans certains cas, l'évaluation des risques du Ministère n'était pas adéquate pour évaluer les risques des bénéficiaires relativement aux exigences en matière de surveillance et de production de rapports.

Si un niveau de risque trop bas est attribué à un bénéficiaire ou à un projet, il est possible que les demandes financières ou les autres rapports ne soient pas remis aussi souvent que nécessaire pour prouver que les obligations et objectifs décrits dans l'entente de financement sont atteints ou pour permettre aux gestionnaires d'évaluer la progression et le rendement du programme et d'en faire rapport.

Si le flux net de trésorerie ne fait pas l'objet d'un suivi suffisamment fréquent, on risque que les bénéficiaires ne dépensent pas les montants prévus selon l'échéancier du budget, ce qui augmente les risques de manque de fonds pour un programme. Un manque important de fonds finit par diminuer la capacité d'un programme à atteindre ses objectifs.

Le bon jugement des gestionnaires de programmes est certainement essentiel à la sélection de stratégies adéquates de gestion des risques, mais on pourrait recourir à de la formation et à des outils améliorés pour aider.

Recommandation 4

La SMA de la DGPFA devrait envisager des moyens d'améliorer le modèle d'évaluation des risques des bénéficiaires ou élaborer d'autres lignes directrices pour aider les gestionnaires de programmes avec leur responsabilité de s'assurer que le niveau de surveillance et de production de rapports des bénéficiaires repose sur une juste évaluation des risques.

Réponse de la direction

D'accord. Le cadre de gestion des risques des bénéficiaires et les outils associés ne sont en place que depuis avril 2010. Un processus d'examen a déjà été lancé afin d'évaluer l'expérience acquise à ce jour. Cet examen mettra à contribution les gestionnaires de programmes afin de tirer profit de leurs avis et recommandations pour la mise à jour du cadre et des outils.

Plan d'action

Le DG du CEP :

- Mettra à jour l'outil du CGRB
- Mettra à jour le cadre et la formation associée

Chef responsable : Le DG du CEP

Date de fin prévue : Avril 2011

2.5 Responsabilités de la direction des programmes relativement aux conclusions de la vérification

Les recommandations du présent rapport de vérification ont été principalement dirigées à la SMA de la DGPFA, en raison de ses responsabilités de leadership relativement au CEP. Cependant, bien que l'augmentation de la coordination centrale et des services habilitants soit nécessaire, l'atteinte des objectifs du Ministère en matière d'excellence des services et des programmes dépend non seulement de la surveillance des conseils de gouvernance et du soutien des fonctions habilitantes, mais aussi – et surtout – de la capacité des gestionnaires de programmes à accomplir leurs tâches d'administration.

En tenant compte de ce qui précède et afin d'assurer que les gestionnaires de programmes prennent acte des conclusions de la vérification, une cinquième recommandation est ajoutée à l'intention de la haute direction des programmes,

Recommandation 5

Tous les SMA des directions générales qui gèrent les programmes de subventions et de contributions feront rapport au CTSC dans les neuf mois suivant l'approbation par le SM du présent rapport de vérification. Ils devront préciser comment ils s'assureront que les améliorations suggérées dans ce rapport seront mises en œuvre au sein de leur direction générale.

Réponse de la direction

Le président du CTSC est d'accord avec cette recommandation. Une discussion aura lieu au CTSC d'ici novembre 2011 sur la façon dont on fait le suivi des conclusions de la vérification et, en général, sur la manière dont les éléments de l'excellence des programmes et des services sont traités et mis en place par chaque direction générale.

Plan d'action

Les SMA chargés de la prestation des programmes de subventions et de contributions :

- feront rapport sur la méthode de suivi des conclusions de la vérification et sur la manière dont les éléments de l'excellence des programmes et des services sont traités.

Chefs responsables : SMA de la DGPFA, SMA de la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés, SMA de la Direction générale des services agroenvironnementaux, SMA de la Direction générale de la recherche, Directeur exécutif intérimaire, Secrétariat rural et aux coopératives

Date de fin prévue : Novembre 2011

Annexe A Critères de vérification

Critères	Sous-critères
Sous-objectif I : Efficacité des mécanismes de gouvernance et de surveillance du Ministère	
1 Une vision claire des programmes de subventions et de contributions au sein du Ministère a été établie et communiquée à tous les intervenants	<p>1.1 La vision du Ministère pour les programmes de subventions et de contributions a été définie avec précision.</p> <p>1.2 La vision du Ministère tient compte, à juste titre, du besoin de services axés sur les citoyens (p. ex., normes de service), de l'harmonisation des programmes et de l'amélioration continue.</p>
2 Les politiques/plans visant à permettre l'atteinte des objectifs/de la vision du Ministère sont définis et communiqués	<p>2.1 Un plan de mise en œuvre a été élaboré pour faciliter la transformation des subventions et des contributions (ce plan tient bien compte de la formation et de la gestion du changement).</p> <p>2.2 Des politiques visant à faire la promotion de l'uniformité du développement et de la prestation ont été élaborées au Ministère, afin de respecter les dispositions de la LGFP, de l'Agence canadienne d'évaluation environnementale (ACEE), de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> et d'autres exigences.</p> <p>2.3 Le Ministère produit un plan triennal pour les programmes de subventions et de contributions, comme le prescrit la politique sur les paiements de transfert.</p> <p>2.4 Une stratégie de participation des intervenants a été élaborée afin que les bénéficiaires contribuent à établir des exigences d'administration et de production de rapports simplifiées pour les programmes de subventions et de contributions.</p>
3 La responsabilité des programmes de subventions et de contributions est clairement définie au sein du Ministère	3.1 La responsabilité des programmes de subventions et de contributions est clairement définie et est adéquate pour faciliter l'atteinte de la vision du Ministère relativement aux programmes de subventions et de contributions.
4 Une surveillance adéquate est assurée par le Ministère en ce qui a trait à la prestation des programmes de subventions et de contributions, aux résultats financiers et au rendement	<p>4.1 Le Ministère a mis en place les organes de surveillance adéquats pour le rendement, les résultats financiers, la prestation des services et le respect des exigences de la PPT.</p> <p>4.2 De l'information financière complète, juste et opportune est à la disposition de la haute direction pour la prise de décisions.</p> <p>4.3 De l'information complète, juste et opportune sur le rendement est à la disposition de la haute direction pour la prise de décisions.</p>

Critères	Sous-critères
	<p>4.4 Les évaluations des programmes sont effectuées selon le plan d'évaluation d'AAC et les documents présentés au Conseil du Trésor.</p> <p>4.5 Les leçons apprises de la prestation du programme sont intégrées dans les améliorations dans le cadre de contrôle de la gestion du Ministère.</p>
<p>Sous-objectif II : Efficacité des fonctions habilitantes pour donner les conseils et le soutien nécessaires aux programmes de subventions et de contributions</p>	
<p>5 Des conseils et le soutien adéquats sont offerts pour la conception, l'approbation et le développement des programmes de subventions et de contributions</p>	<p>5.1 Le Ministère possède un processus efficace de rédaction de mémoire au Cabinet à l'égard des programmes de subventions et de contributions.</p> <p>5.2 Le Ministère possède un processus efficace de rédaction de documents présentés au Conseil du Trésor à l'égard des programmes de subventions et de contributions.</p> <p>5.3 Le Ministère possède un processus efficace pour modifier les conditions d'un programme au besoin.</p>
<p>6 Des conseils et le soutien adéquats sont offerts pour l'élaboration de stratégies de mesure du rendement et pour cerner et atténuer les risques des programmes de subventions et de contributions</p>	<p>6.1 Un modèle de stratégie de mesure du rendement adéquat est en place au sein du Ministère.</p> <p>6.2 Des structures d'examen adéquates sont en place afin d'assurer que les programmes bénéficient du soutien nécessaire pour mener à terme une stratégie de mesure du rendement.</p> <p>6.3 Le Ministère possède un processus pour faciliter l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques des programmes.</p>
<p>7 La formation, les outils, les modèles et les systèmes d'information fournis aux programmes sont adéquats et permettent d'offrir les programmes de subventions et de contributions efficacement</p>	<p>7.1 Le Ministère possède un plan de formation adéquat pour fournir au personnel et aux gestionnaires des programmes de subventions et de contributions les connaissances nécessaires à la gestion efficace de ces derniers.</p> <p>7.2 Les programmes de subventions et de contributions ont accès aux outils et aux modèles nécessaires à une gestion efficace.</p> <p>7.3 Les programmes de subventions et de contributions sont offerts avec des outils de gestion de l'information qui facilitent la prestation, la gestion et la production de rapports.</p>
<p>Sous-objectif III : Efficacité des mesures de contrôle clés gérées par les fonctions centralisées</p>	

Critères	Sous-critères
<p>8 Des mesures de contrôle et des processus efficaces sont utilisés au sein du Ministère pour conclure les ententes de financement avec les bénéficiaires et en faire le suivi</p>	<p>8.1 On élabore des modèles d'ententes de financement qui respectent les exigences de la PPT et qui tiennent compte des risques des bénéficiaires.</p> <p>8.2 On élabore des modèles d'ententes de financement qui respectent les conditions du programme et qui tiennent compte des risques des bénéficiaires.</p> <p>8.3 Le Ministère possède des processus et des mesures de contrôle pour faire le suivi des ententes de financement avec les bénéficiaires et apporter des modifications subséquentes.</p> <p>8.4 Les ententes de financement de plus de 25 000 \$ sont soumises à une divulgation proactive sur le site Web du Ministère.</p>
<p>9 Une approche efficace, basée sur les risques, de la vérification des bénéficiaires est en place au sein du Ministère (cette approche tient compte des risques associés aux bénéficiaires et au programme)</p>	<p>9.1 Le Ministère possède un plan de vérification adéquat basé sur les risques, qui tient compte des risques des bénéficiaires, et est en mesure de coordonner les vérifications des bénéficiaires entre des programmes et des ministères.</p> <p>9.2 Le Ministère entreprend des vérifications des bénéficiaires conformément au plan de vérification du bénéficiaire, qui a été approuvé.</p> <p>9.3 Les résultats de la vérification des bénéficiaires sont communiqués aux gestionnaires de programmes et aux bénéficiaires afin de réagir aux conclusions et de récupérer ou de consigner le trop-perçu comme une dette envers la Couronne, conformément aux politiques.</p>
<p>Sous-objectif IV : Efficacité des mesures de contrôle propres à un programme</p>	
<p>10 Les programmes possèdent des procédures, des lignes directrices et des plans adéquats pour en faciliter l'application</p>	<p>10.1 Les procédures et lignes directrices du programme ont été conçues en fonction des conditions approuvées et fournissent aux gestionnaires et aux agents de programmes l'information dont ils ont besoin pour fonctionner selon les conditions du programme.</p> <p>10.2 Les lignes directrices permettent de respecter les dispositions de la LGFP, de l'ACEE, de la <i>Loi sur la protection des renseignements personnels</i> et d'autres exigences.</p> <p>10.3 Les programmes possèdent des plans d'affaires adéquats, notamment des plans et analyses en matière de ressources humaines et un plan des communications.</p>
<p>11 Les programmes possèdent des processus efficaces pour évaluer l'admissibilité</p>	<p>11.1 Les bénéficiaires subissent une évaluation de leur admissibilité à l'aide des critères établis qui sont basés sur les conditions du programme.</p>

Critères	Sous-critères
des bénéficiaires, établir les niveaux de financement et documenter la justification des décisions prises	<p>11.2 Les décisions de financement sont prises dans le respect des conditions du programme, des capacités des bénéficiaires et en fonction du mérite de la proposition.</p> <p>11.3 Les décisions de financement sont justes, transparentes, libres de toute influence et bien documentées.</p> <p>11.4 La répartition des tâches a été bien établie et est respectée parmi ceux qui examinent et évaluent l’admissibilité et ceux qui ont l’autorité d’approuver les décisions sur l’admissibilité ou le financement.</p>
12 Les programmes possèdent des processus efficaces pour recueillir, examiner et analyser l’information financière fournie par les bénéficiaires, conformément à l’entente de financement	<p>12.1 Les rapports financiers ont été reçus conformément à l’entente de financement.</p> <p>12.2 Il existe des preuves de l’examen du rapport financier dans le but de s’assurer que : 1) les bénéficiaires respectent leur entente de financement; 2) les fonds sont utilisés tel que prévu; 3) les activités ont été entreprises conformément aux conditions de l’entente de financement; 4) les dépenses sont admissibles conformément aux conditions du programme et à l’entente de financement.</p> <p>12.3 La certification selon laquelle le bénéficiaire a droit au paiement a été émise par l’autorité déléguée adéquate (paragraphe 34 de la LGFP).</p> <p>12.4 Des mesures de contrôle sont en place pour s’assurer que les paiements sont effectués conformément à l’entente de financement et que le montant total versé ne dépasse pas le montant total du financement prévu dans l’entente de financement.</p>
13 Les programmes possèdent des processus efficaces pour recueillir, examiner et analyser l’information sur le rendement fournie par les bénéficiaires conformément à l’entente de financement	<p>13.1 Les rapports sur le rendement ont été reçus conformément à l’entente de financement.</p> <p>13.2 Les rapports sur le rendement reçus ont été examinés adéquatement afin de s’assurer que l’information est exhaustive, pertinente et juste.</p> <p>13.3 De l’information opportune, précise, exhaustive et pertinente sur les résultats des ententes de financement est fournie aux personnes adéquates afin de faciliter la présentation des résultats du programme ou son évaluation.</p>
14 Les programmes surveillent le respect des conditions et	14.1 Les politiques établissent l’exigence pour les bénéficiaires de produire des rapports.

Critères	Sous-critères
de l'entente de financement chez les bénéficiaires, en fonction du risque associé au bénéficiaire et/ou au projet.	14.2 Le rendement et le respect des normes du bénéficiaire a fait l'objet d'une surveillance au moyen d'activités telles que : visites, rencontres, breffages, conversations téléphoniques et analyse des rapports présentés. Les activités entreprises correspondent au niveau de risque évalué.