



Agriculture and  
Agri-Food Canada

Agriculture et  
Agroalimentaire Canada



# Vérification du Programme d'amélioration de l'abattage

Bureau de la vérification et de l'évaluation

Rapport final

Janvier 2011

Le Comité de vérification d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a recommandé que le sous-ministre approuve le présent rapport de vérification le 27 janvier 2011.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur le Bureau de la vérification et de l'évaluation, veuillez visiter le site [www.agr.gc.ca/aud\\_eval](http://www.agr.gc.ca/aud_eval).

Permission de reproduire.

Choisir et insérer la permission de reproduire appropriée.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2011

N° de catalogue : A22-534/2011F-PDF

ISBN : 978-1-100-97234-3

AAC n° : 11447F

Also available in English, titled: Audit of the Slaughter Improvement Program

# TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
SOMMAIRE .....	1
1.0 INTRODUCTION .....	3
1.1 CONTEXTE .....	3
1.2 OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION .....	4
1.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	4
1.4 STRATÉGIE DE LA VÉRIFICATION .....	4
1.5 CONCLUSION .....	5
1.6 ÉNONCÉ D'ASSURANCE .....	6
2.0 OBSERVATIONS DÉTAILLÉES, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION .....	7
2.1 GOUVERNANCE .....	7
2.2 GESTION DES RISQUES .....	8
2.3 CADRE DE CONTRÔLE .....	9
2.3.1 Versements au titre du Plan d'action économique de 2009-2010 .....	9
2.3.2 Documents à l'appui du processus d'évaluation .....	11
ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION .....	13

## SOMMAIRE

Le Programme d'amélioration de l'abattage (PAA) a été annoncé par le gouvernement du Canada dans le cadre du Budget de 2009. Le financement de 50 millions de dollars (qui a par la suite été majoré de 10 millions de dollars dans le cadre du Budget de 2010) doit servir à renforcer la compétitivité du secteur du conditionnement et de la transformation de la viande rouge du Canada en proposant aux intervenants de l'industrie des contributions remboursables destinées à améliorer les opérations des bénéficiaires et à accroître la capacité d'abattage dans les régions où cette capacité est insuffisante.

Une « vérification de programme en cours d'élaboration » du PAA a été effectuée de février à mai 2010, conformément au plan de vérification axé sur les risques de 2009-2012 d'Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC).

L'objectif de la vérification consistait à donner l'assurance qu'au début du cycle de vie du programme PAA, les cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle suffisent à donner une garantie raisonnable que les fonds seront utilisés aux fins auxquelles ils sont destinés, et que les résultats prévus seront réalisés.

Les critères de vérification ont été puisés dans ce qui suit :

- Critères de la vérification des subventions et des contributions élaborés à l'usage de la Vérification interne;
- Les secteurs de risque éventuels désignés par le Bureau du contrôleur général et le Bureau du vérificateur général (BVG) pour les programmes du Plan d'action économique (PAE);
- Champs d'enquête élaborés par le BVG pour sa vérification prévue des programmes du PAE au début de 2010;
- Les contrôles fondamentaux du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) afférents à la gouvernance, à la gestion des risques; à la gérance et aux résultats, et au rendement.

La Direction de la vérification interne (DVI) a trouvé que la plupart des éléments attendus des cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle étaient en place et fonctionnaient de façon adéquate. Par exemple :

- Un cadre de responsabilités et de rôles bien définis a été élaboré à l'appui de l'application uniforme des modalités du PAA;
- Des politiques et des directives officielles, de la façon exigée, ont été élaborées et la supervision a été assurée au moyen de la structure de gestion et de la structure formelle des comités d'AAC;
- Les risques du programme ont été déterminés, de même que des mesures d'atténuation prévues dans la Stratégie de mesure du rendement;
- Les risques du bénéficiaire ont été déterminés en suivant les procédures du Ministère, et les ententes de financement étaient alignées sur les risques déterminés;

- Des outils pour aider d'éventuels demandeurs à évaluer l'admissibilité et à demander un financement étaient en place;
- Les experts externes ont utilisé un modèle détaillé, harmonisé avec les modalités approuvées du Programme, pour évaluer les demandes de financement;
- Des rapports financiers et non financiers ont été préparés pour répondre aux exigences en matière de rapports du Ministère et des organismes centraux.

La DVI a cependant déterminé des possibilités d'amélioration, qui ont débouché sur les recommandations suivantes :

- Assurer que lorsqu'à l'avenir un financement de projet dans le cadre du PAA sera approuvé sous réserve de respecter des conditions particulières, l'on inclue un délai dans lequel la condition doit être respectée, faute de quoi l'approbation conditionnelle de financement sera retirée;
- Assurer qu'une documentation complète qui étaye clairement les principaux points de décision soit disponible dans les dossiers tout au long du processus d'évaluation.

## **1.0 INTRODUCTION**

### **1.1 CONTEXTE**

Le gouvernement du Canada a annoncé le Programme d'amélioration de l'abattage (PAA) dans le cadre du Budget de 2009, le Plan d'action économique (PAE). On doit rendre disponibles 50 millions de dollars pour la période s'étendant de 2009-2010 à 2011-2012. Un montant supplémentaire de 10 millions de dollars a été annoncé dans le Budget de 2010 pour 2010-2011 afin de soutenir le lancement de nouvelles technologies rentables.

L'objectif du Programme consiste à renforcer la compétitivité du secteur du conditionnement et de la transformation de la viande rouge du Canada en fournissant aux intervenants de l'industrie des contributions remboursables afin d'améliorer les opérations des bénéficiaires et d'accroître la capacité d'abattage dans les régions où cette capacité est insuffisante. Parallèlement à son objectif, le Programme a également pris en compte le maintien d'une capacité d'abattage régionale critique.

Cette initiative s'inscrit dans l'optique du résultat stratégique « un secteur de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des produits agro-industriels innovateur » énoncé dans l'Architecture d'activités de programmes d'Agriculture et Agroalimentaire Canada.

Dans le cadre du PAA, des contributions remboursables sont versées principalement à des exploitations de conditionnement de la viande rouge agréées par le gouvernement fédéral pour qu'elles mettent en œuvre des plans d'entreprise qui permettent de réduire les coûts, d'augmenter les revenus ou d'améliorer les opérations d'une autre façon. Les abattoirs inspectés par la province, qui cherchent à respecter les normes fédérales en matière d'inspection des viandes dans le but de pouvoir mettre en marché leurs produits au-delà des frontières provinciales, sont également admissibles.

Suite à l'annonce du Programme dans le cadre du Budget de 2009, les critères de candidature particuliers (p. ex., les bénéficiaires admissibles, les projets, les coûts, les limites de cumul) ont été élaborés, et les approbations nécessaires ont été obtenues. Les détails sur les exigences du Programme et sur la façon de présenter une demande étaient disponibles sur le site Web d'AAC à la fin juin 2009.

La Direction des programmes d'aide financière et de renouveau de la Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture (DGPF) est chargée de coordonner l'évaluation uniforme des propositions, de la supervision, de la présentation de rapports et de la mesure du rendement. Les bureaux régionaux de la Direction générale des services à l'industrie et aux marchés (DGSIM) participent au Comité d'examen interne (CEI) du PAA et présentent des observations sur les propositions de financement.

On a reçu 36 demandes au cours des deux premiers appels de propositions, en l'occurrence le 21 août et le 30 octobre 2009. Des demandes de candidature supplémentaires seront émises tant et aussi longtemps que des fonds non engagés

seront disponibles. Les contributions sont plafonnées à 10 millions de dollars par bénéficiaire pendant la durée du Programme.

Toutes les propositions de financement reçues lors des deux appels de propositions qui sont terminés ont été expédiées à un expert externe aux fins d'évaluation. On a fait appel à plus d'un examinateur dans les cas où la proposition était complexe. On a également recueilli des observations supplémentaires sur les propositions de la part des membres du CEI du PAA. Les participants habituels du CEI du PAA comprenaient les directeurs et les directeurs adjoints de la DGSIM, de la DGPFA, de la Direction générale des politiques stratégiques et de l'administration du PAA. Pour tous les projets que les examinateurs externes ont jugé être acceptables, l'administration du PAA a préparé la documentation afin de les acheminer au ministre pour qu'il prenne une décision définitive en matière de financement. Les recommandations d'approbation ont été acheminées au ministre par l'entremise du directeur général (DG), de la sous-ministre adjointe (SMA) et du sous-ministre. Le ministre a pris la décision définitive à l'égard de toutes les demandes de financement.

Une « vérification de programme en cours d'élaboration » du PAA devait être effectuée en 2009-2010, conformément au plan de vérification axé sur les risques de 2009-2012.

## **1.2 OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION**

L'objectif de la vérification consistait à donner l'assurance qu'au début du cycle de vie du PAA les cadres de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle suffisent à donner une garantie raisonnable que les fonds seront utilisés aux fins auxquelles ils sont destinés et que les résultats prévus seront atteints.

## **1.3 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

La vérification a principalement porté sur des activités connexes à la mise en œuvre du Programme envisagé dans l'annonce faite par le gouvernement dans le Budget de 2009. Toutes les demandes de projet présentées à AAC (c.-à-d. présentées avant le 21 août 2009 ou avant le 30 octobre 2009) ont été examinées aux fins d'inclusion dans l'échantillon de vérification.

## **1.4 STRATÉGIE DE LA VÉRIFICATION**

La planification de la vérification a été entreprise au cours de la période s'étendant de février à mars 2010. Pendant la phase de planification, les critères de vérification ont été puisés dans ce qui suit :

- Critères de vérification des subventions et des contributions élaborés à l'usage de la Direction de la vérification interne (DVI) d'AAC;
- Les secteurs de risque éventuels désignés par le Bureau du contrôleur général et le Bureau du vérificateur général (BVG) pour les programmes du PAE;
- Champs d'enquête élaborés par le BVG pour sa vérification prévue des programmes du PAE au début de 2010;

- Les contrôles fondamentaux du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) afférents à la gouvernance, à la gestion des risques; à la gérance et aux résultats et au rendement.

Les critères ont servi de fondement à l'élaboration de l'approche de vérification et du programme de vérification détaillé pour la phase d'exécution. Le travail de vérification sur place a été effectué d'avril à juin 2010.

Les éléments probants de la vérification ont été recueillis au moyen d'entrevues, de revues de documents et d'un examen d'un échantillon des dossiers du Programme. Des guides d'entrevue normalisés ont été utilisés pour recueillir les observations de la direction et du personnel du Programme sur les pratiques utilisées pour gérer le Programme. Les principaux documents examinés comprenaient les approbations du Programme, la stratégie de mesure du rendement du PAA, le guide de présentation des demandes du PAA sur le site Web d'AAC, les demandes de financement, les évaluations et recommandations internes afférentes à la proposition, les documents d'approbation de projet, les projets d'entente de financement ou les ententes de financement signées, les ordres du jour du CEI du PAA et les rapports financiers et détaillés du PAA. Un échantillon de 20 demandes de financement de projet a été choisi parmi toutes les demandes présentées. On a utilisé des listes de contrôle normalisées, harmonisées avec les critères de vérification, pour évaluer l'étendue de la conformité pour chaque projet sélectionné. Nous décrivons en détail, à l'annexe A, les critères et sous-critères d'évaluation qui ont été utilisés pour chaque volet de l'objectif de vérification.

## 1.5 CONCLUSION

De l'avis de la Direction de la vérification interne (DVI) d'AAC :

- Tous les éléments attendus de la structure de gouvernance sont en place
- Les éléments attendus du cadre de gestion des risques sont en place
- De nombreux éléments attendus du cadre de contrôle ont été mis en œuvre. Il y a cependant des possibilités d'amélioration, notamment :
  - Faire en sorte que, lorsqu'à l'avenir un financement de projet dans le cadre du PAA sera approuvé sous réserve de respecter des conditions particulières, l'on inclue un délai dans lequel la condition doit être respectée, faute de quoi l'approbation conditionnelle de financement sera retirée;
  - Faire en sorte qu'une documentation complète qui étaye clairement les principaux points de décision soit disponible dans les dossiers tout au long du processus d'évaluation.



## 1.6 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

De l'avis professionnel du dirigeant principal de la vérification, on a suivi des procédures de vérification et recueilli des éléments probants suffisants et appropriés pour étayer l'exactitude des avis qui ont été formulés et qui figurent dans le présent rapport.

Cet avis repose sur une comparaison des conditions qui existaient à l'époque par rapport à des critères de vérification préétablis dont on a convenu avec la direction. Cet avis ne s'applique qu'à l'entité examinée. Les éléments probants ont été recueillis conformément à la politique, aux directives et aux normes de vérification interne du Conseil du Trésor, et les procédures utilisées respectent les normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes.

Original signé par :

\_\_\_\_\_  
Dirigeant principal de la vérification

\_\_\_\_\_  
Date

## 2.0 OBSERVATIONS DÉTAILLÉES, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSES DE LA DIRECTION

Dans cette section, nous présentons les observations clés, reposant sur les données probantes et l'analyse connexe à la vérification et nous formulons des recommandations en vue d'une amélioration.

Les réponses de la direction sont incluses et fournissent :

- un plan d'action visant à donner suite à chaque recommandation;
- un responsable principal chargé de la mise en œuvre du plan d'action;
- une date cible pour la mise en œuvre du plan d'action.

### 2.1 GOUVERNANCE

***Tous les éléments attendus de la structure de gouvernance sont en place.***

La gouvernance est l'un des dix éléments fondamentaux du CRG du SCT. Les objectifs en matière de gouvernance connexes à un programme (c.-à-d. mise en œuvre d'un programme efficace d'une façon qui est fondée sur les besoins, axée sur les clients, transparente et équitable) sont réalisés grâce à un ensemble commun de processus et de contrôles de gestion qui sont en place pour établir l'orientation stratégique, les plans opérationnels, les objectifs et les priorités, et pour préciser la façon dont les ressources devraient être affectées pour réaliser ces plans. La présence d'un organe de supervision est importante pour garantir que l'orientation, les plans et les mesures de la direction sont appropriés et responsables.

Un cadre de responsabilités et de rôles bien définis et des politiques et procédures ont été créés afin d'étayer l'application uniforme des modalités approuvées du PAA. Une section de la Division du renouveau (ci-après appelée section de l'administration du PAA), relevant de la Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture, a été chargée de l'administration du PAA. La section de l'administration du PAA est chargée de l'administration générale, de l'évaluation de l'intégralité des demandes et de la sélection de base, du suivi des exigences en matière d'évaluation environnementale, de la sélection des membres du groupe d'experts, de la prestation de conseils aux bénéficiaires et de la négociation de l'accord de contribution, lorsque le projet est approuvé par le ministre, ainsi que de la présentation de rapports sur l'accord et du suivi financier. On fait appel à des experts externes de l'industrie pour examiner les demandes et formuler des recommandations.

La section de l'intégration des politiques de la Division du renouveau a élaboré un ensemble de politiques et de directives officielles selon les besoins. On a, de temps à autre, consulté l'Agence de promotion économique du Canada atlantique afin de recueillir des idées fondées sur son expérience des contributions remboursables. La supervision du Programme a été assurée par le biais de la structure de gestion (directeur, directeur

général, sous-ministre adjointe et sous-ministre) et la structure formelle des comités d'AAC. Des rapports réguliers (détaillés et financiers hebdomadaires, mensuels du PAE, et dans le cadre du rapport mensuel sur la situation financière de la DGPFA) ont été présentés pour examen par la direction chargée du PAA, le Conseil des politiques, des programmes et des résultats et le Cabinet du ministre, selon ce qui convenait.

## 2.2 GESTION DES RISQUES

***Les éléments prévus du cadre de gestion des risques étaient en place.***

La gestion des risques est l'un des dix éléments fondamentaux du CRG du SCT. Dans un milieu comportant des contrôles bien conçus, la direction et le personnel ont une compréhension solide et à jour des facteurs internes et externes qui risquent d'exposer leurs objectifs stratégiques et opérationnels à un risque. Des pratiques officielles et institutionnalisées sont en place pour que l'on puisse surveiller s'il se produit dans l'environnement des situations ou des changements de situation qui peuvent aboutir à un risque ou à une possibilité. Des processus sont également en place pour évaluer l'exposition au risque résiduel et y réagir.

Les éléments attendus du cadre de gestion des risques étaient en place pour le PAA :

- La direction a recouru à un processus itératif pour déterminer les risques du Programme qui pourraient influencer sur la réussite du PAA. Ces risques sont décrits, documents à l'appui, dans la stratégie de mesure du rendement. Les mesures d'atténuation connexes aux six risques principaux ont été décrites. L'évaluation des risques a été examinée de nouveau, et des changements éventuels ont été cernés dans un projet de novembre 2009.
- Les risques du bénéficiaire ont été déterminés au moyen d'un modèle élaboré par le Centre d'excellence des programmes (CEDP). Les modèles étaient fondés sur le cadre de gestion des risques du bénéficiaire non lié à la gestion des risques de l'entreprise d'AAC pour les programmes de contribution. L'information sur les risques du bénéficiaire désignés servira à préparer un plan de vérification annuelle des bénéficiaires.
- Les ententes de financement étaient harmonisées avec les risques déterminés de l'initiative et du bénéficiaire.
- Les projets ont été évalués afin de déterminer si une évaluation environnementale s'imposait.

## 2.3 CADRE DE CONTRÔLE

De nombreux éléments du cadre de contrôle attendu étaient en place pour le PAA, particulièrement :

- une liste de contrôle d'auto-évaluation pouvait être utilisée par d'éventuels requérants pour déterminer l'admissibilité au financement;
- un guide de présentation des demandes détaillé était disponible sur le site Web d'AAC;
- les modèles utilisés par les experts externes pour évaluer des demandes de financement étaient détaillés et abordaient les exigences décrites dans les modalités approuvées;
- d'éventuels conflits d'intérêts ont été pris en compte lorsqu'on a attribué des propositions particulières aux spécialistes externes pour qu'ils les évaluent;
- les ententes de financement comprenaient tous les éléments attendus;
- les rapports financiers et non financiers ont été préparés régulièrement pour respecter les exigences de rapports du Ministère et des organismes centraux;
- deux des trois agents de programme affectés au PAA possédaient de l'expérience de l'exécution des programmes de paiements de transfert. L'équipe était complétée par des experts-conseils externes qui possédaient de l'expérience de l'industrie de la viande rouge ou des prêts commerciaux.

Dans le reste de cette section, nous examinons les possibilités d'améliorer le cadre de contrôle.

### 2.3.1 Versements au titre du Plan d'action économique de 2009-2010

**À la fin du travail de vérification sur place, près de 60 p. 100 du financement approuvé n'avait pas respecté les conditions d'approbation, ce qui a pu causer des délais pour réaliser les retombées économiques possibles du PAA.**

Comme on l'a noté dans le Budget de 2009, la plupart des initiatives du PAE étaient limitées à deux ou à trois ans et devaient être mises en œuvre rapidement pour être d'une efficacité optimale.

Sur les 50 millions de dollars affectés au départ au PAA, 12,4 millions de dollars étaient disponibles pour 2009-2010, mais seulement 7,7 millions de dollars (62 p. 100) avaient été dépensés en 2009-2010. Ceci ne semble pas être imputable au processus administratif, car les vérificateurs n'ont pas relevé de retards flagrants pour les projets faisant partie de l'échantillon de vérification.

Le niveau de dépenses inférieur aux fonds qui étaient disponibles en 2009-2010 était probablement imputable, du moins en partie, à la nature des projets financés. Plus de 80 p. 100 des demandes s'élevaient à plus de 1 million de dollars de financement pour aider à l'acquisition, à l'installation et à la mise en œuvre de nouveau matériel et de nouvelles technologies. Les projets de cette envergure exigent habituellement un délai de

plusieurs mois pour qu'on achève l'évaluation environnementale nécessaire, détermine le matériel dont on a besoin, prenne des dispositions pour le financement et construise spécialement les composantes nécessaires.

La majorité des dépenses du PAA sont prévues pour 2010-2011, mais, sur les 37,4 millions de dollars de financement approuvés au 31 mars 2010, 22,4 millions de dollars (59,8 p. 100) étaient destinés à trois projets approuvés sous certaines conditions. La recommandation d'accorder le financement assorti de conditions a été prise pour procurer une meilleure garantie que le financement au titre du PAA ne serait utilisé que par les demandeurs ayant un plan d'entreprise valable ou pour garantir que certaines mesures soient prises pour augmenter les chances de mise en œuvre réussie du projet. À la fin du travail de vérification sur place, les conditions connexes à ces projets n'avaient pas encore été respectées. La mise en réserve de ces fonds a influencé le choix des autres projets pouvant être approuvés, d'autant plus qu'au départ, on n'avait pas fixé de délai dans lequel les promoteurs du projet devaient respecter les conditions établies sous peine de perdre le financement. Par la suite, la direction responsable du PAA a fixé un délai dans lequel les conditions devraient être respectées par les bénéficiaires, faute de quoi le financement prévu serait attribué à d'autres demandeurs.

Comme le PAA est un programme du PAE, dans lequel les mouvements de fonds doivent être rapides afin que l'on puisse réaliser les retombées économiques, le blocage de fonds du PAA par suite de l'approbation conditionnelle de projets n'est pas recommandé. Si l'on juge qu'une telle approche est nécessaire pour des projets du PAA à l'avenir, l'approbation devrait comporter un délai dans lequel les conditions doivent être respectées faute de quoi le financement sera retiré.

#### **Recommandation n° 1 :**

La sous-ministre adjointe, Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture doit s'assurer que lorsqu'un financement de projet du PAA sera approuvé à l'avenir, sous réserve que des conditions particulières soient respectées, un délai soit inclus dans lequel ces conditions doivent être respectées, faute de quoi l'approbation conditionnelle de financement sera retirée.

#### Réponse de la direction :

La direction du Programme accepte la recommandation et reconnaît la nécessité de fixer un délai précis pour les projets approuvés conditionnellement afin d'améliorer la responsabilisation et d'accroître les contrôles de gestion de la prestation du Programme.

#### Plan d'action :

- Des délais précis ont été communiqués aux clients dont les projets ont été approuvés sous certaines conditions. Ils ont été informés que l'approbation conditionnelle peut être retirée si l'on ne reçoit pas de réponse avant l'expiration du délai.
- Le cas échéant, la correspondance future avec les clients comprendra des délais pour des mesures de suivi ou des réponses.

Responsable principale : SMA DGPFA

Date cible pour l'achèvement : Terminé

### *2.3.2 Documents à l'appui du processus d'évaluation*

***Bien que tous les projets financés, examinés dans l'échantillon de vérification, aient été réputés être admissibles au financement au titre du PAA, plus de documents auraient pu être conservés au dossier afin de démontrer plus clairement de quelle façon les décisions ont été prises à des moments cruciaux tout au long du processus d'évaluation.***

Les modèles utilisés par les examinateurs experts externes pour évaluer les demandes présentées au programme étaient bien harmonisés avec les critères formulés dans le Guide du demandeur du PAA et permettaient aux examinateurs d'indiquer dans quelle mesure chaque demande répondait aux critères, ainsi que de formuler un avis global s'il convenait ou non d'envisager de financer le projet. Le résultat de ce processus d'évaluation était que les examinateurs externes recommandaient davantage de projets du PAA qu'il n'y avait de financement disponible. En règle générale, dans cette situation, la DVI attendrait de l'administration du Programme qu'elle n'achemine de recommandation que pour les demandes de projet ayant le plus de mérite. Cependant, en raison de l'importance de traiter les demandes et de verser les fonds du PAE en temps opportun, l'administration du PAA a acheminé au ministre, pour qu'il prenne une décision définitive à l'égard du financement, tous les projets qui avaient répondu aux critères de financement lors de leur évaluation.

Bien que tous les projets financés examinés dans l'échantillon de vérification aient été réputés être admissibles au financement au titre du PAA, on aurait pu conserver davantage de documents au dossier afin de montrer plus clairement de quelle façon les décisions ont été prises à des moments cruciaux tout au long du processus d'évaluation, notamment de quelle façon :

- on a pris en compte les avis divergents des examinateurs techniques;
- on a intégré les examens des membres du CEI au processus de sélection des projets;
- on a décidé si oui ou non il fallait demander aux demandeurs de présenter de nouveau leurs plans d'activités.

#### **Recommandation n° 2 :**

La sous-ministre adjointe, Direction générale des programmes financiers pour l'agriculture doit s'assurer que la documentation complète qui étaye clairement les principaux points de décision figure au dossier tout au long du processus d'évaluation.

Réponse de la direction :

Bien que la direction du Programme ait effectué une évaluation minutieuse de tous les projets, elle convient qu'il pourrait y avoir eu une documentation plus exhaustive pour étayer les recommandations de financement.

Plan d'action :

- Les procédures de documentation seront révisées pour garantir que les processus soient appliqués de façon systématique et exhaustive afin d'étayer toute évaluation future des projets du Programme.
- À l'avenir, les dossiers seront examinés pour veiller à ce que les décisions en matière de sélection des projets soient documentées intégralement et de façon uniforme.
- Si d'autres évaluations de projet en cours s'imposent, la Division du renouveau communiquera son mandat au Comité d'examen interne (CEI) afin de confirmer de nouveau que les membres du Comité comprennent quels sont le rôle et les responsabilités du CEI.
- Un manuel du processus est en cours d'élaboration qui énumérera clairement les procédures opérationnelles, rendra compte des tâches, des rôles, des responsabilités pour relever les exigences du Programme et veiller à ce qu'il ait un suivi des renseignements ainsi que de leur exactitude et de leur intégralité.
- Pour toute évaluation future de projets en cours, les pourparlers qui se tiendront au CEI seront documentés davantage et partagés aux fins de commentaires.

Responsables principaux : DG-DPAFR

Date cible pour l'achèvement : Février 2011

## Annexe A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION

CRITÈRES DE VÉRIFICATION	Sous-critères de vérification
<p><b>Au début du cycle de vie du Programme, le cadre de gouvernance suffit à donner une garantie raisonnable que les fonds seront utilisés aux fins auxquelles ils sont destinés et que les résultats prévus seront réalisés.</b></p>	
<p>On élabore des politiques, des procédures, des normes de service et des rôles et responsabilités et on les communique pour faire en sorte que le Programme soit exécuté conformément aux modalités approuvées et à d'autres exigences stratégiques pertinentes.</p>	<p>Responsabilités et rôles clairs (notamment les pouvoirs délégués qui sont appropriés sur le plan de la séparation des fonctions, des compétences, des capacités et des risques) qui sont cohérents avec les pratiques du Ministère et communiqués officiellement à tout le personnel du Programme.</p>
<p>Le ou les organes de supervision ont un mandat qui leur a été clairement communiqué et qui comprend les rôles à l'égard de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle.</p>	<p>Un mandat documenté (sous forme d'une charte ou d'un autre document) existe et communique clairement à l'organe ou aux organes de supervision :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'objet</li> <li>• la composition</li> <li>• la fréquence des réunions et les points fondamentaux de l'ordre du jour</li> <li>• leur rôle et leurs responsabilités, notamment leur rôle à l'égard de ce qui suit :             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ gestion et rapports financiers</li> <li>○ conformité à la loi et aux règlements</li> <li>○ supervision des cadres de gestion des risques et de contrôle interne</li> <li>○ autorité</li> </ul> </li> </ul> <p>Le mandat a été officiellement communiqué aux intervenants internes et externes compétents.</p>



<b>CRITÈRES DE VÉRIFICATION</b>	<b>Sous-critères de vérification</b>
Le ou les organes de supervision demandent et reçoivent de l'information suffisante, complète, opportune et précise.	La communication entre le ou les organes de supervision, la direction et le ministre est permanente et transparente.
	On fournit des données financières et non financières aux membres du ou des organes de supervision avant la date de réunion prévue afin de leur laisser suffisamment de temps pour les examiner et se présenter préparés à la réunion, ceci comprend : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les états financiers et autres rapports périodiques (Rapport ministériel sur le rendement, Rapport sur les plans et les priorités, etc.);</li> <li>• les principales initiatives de programme;</li> <li>• les négociations ou les contrats importants.</li> </ul>
<b>Au début du cycle de vie du Programme, le cadre de gestion des risques suffit à fournir la garantie raisonnable que les fonds seront utilisés aux fins auxquelles ils sont destinés et que les résultats prévus seront réalisés.</b>	
Les risques qui pèsent sur la réalisation des objectifs du Programme sont déterminés, évalués et atténués.	On élabore des stratégies d'atténuation des risques, qui proposent des pratiques de contrôle de gestion appropriées (p. ex., vérification de Programme, vérification des bénéficiaires, présentation de rapports et exigences de suivi dynamique).
On met en œuvre un processus officiel de gestion des risques au sein du Programme.	On met en œuvre un processus de gestion des risques officiel et systématique au sein du Programme, qui respecte les processus de gestion des risques communs d'AAC, la terminologie et les critères d'évaluation, et qui permet d'effectuer des évaluations permanentes et officielles des risques pour le programme et les bénéficiaires.
	On met en œuvre un processus pour évaluer les risques du bénéficiaire et pour préparer et mettre en œuvre un plan de vérification annuel des bénéficiaires. Les vérifications des bénéficiaires prévues sont coordonnées avec le Ministère et, dans la mesure du possible, avec d'autres bailleurs de fonds.
Les ententes de financement sont harmonisées avec les risques du bénéficiaire et de l'initiative.	Les exigences en matière de rapports de l'entente de financement sont cohérentes avec les attentes des modalités du Programme et les risques du bénéficiaire et de l'initiative.

<b>CRITÈRES DE VÉRIFICATION</b>	<b>Sous-critères de vérification</b>
On a élaboré et mis en œuvre des cadres de contrôle appropriés pour atténuer les risques évalués tout en permettant de mettre en œuvre en temps voulu les programmes du PAE pour les bénéficiaires admissibles.	<p>En se fondant sur son évaluation des risques, la direction du Programme a conçu le cadre de contrôle pour le PAA afin d'atténuer tous les risques importants.</p> <p>Comme la rapidité est de rigueur, la direction du PAA a établi des tolérances nettes aux risques.</p> <p>Les critères d'admissibilité et de sélection sont harmonisés avec les objectifs du Programme.</p>
On a mis en place les contrôles nécessaires pour le PAE afin d'atténuer adéquatement les risques évalués, notamment la conformité avec les exigences en matière d'évaluation environnementale fédérale.	La conception du cadre de contrôle est conforme aux exigences en matière d'évaluation environnementale fédérale.
La direction détermine les risques qui peuvent empêcher la réalisation de ses objectifs.	<p>Le processus de détermination des risques est rigoureux et prend en compte à la fois les sources internes et externes des risques, notamment les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les sources d'approvisionnement;</li> <li>• les changements technologiques;</li> <li>• les changements du processus administratif ou le remaniement de l'organisation;</li> <li>• la conjoncture;</li> <li>• la situation politique;</li> <li>• la réglementation;</li> <li>• les événements naturels;</li> <li>• les changements et la capacité des ressources humaines;</li> <li>• la dépendance d'autres entités fédérales et parties à l'extérieur du gouvernement et les interrelations avec celles-ci.</li> </ul>
La direction réagit officiellement à ses risques.	<p>On met en place des plans d'action pour gérer ou traiter les risques que la direction juge être inacceptables. Les plans d'action comprennent ce qui suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des mesures d'atténuation particulières;</li> <li>• un échéancier au cours duquel les mesures seront appliquées;</li> <li>• le responsable de chaque mesure.</li> </ul>

CRITÈRES DE VÉRIFICATION	Sous-critères de vérification
<b>Au début du cycle de vie du Programme, le cadre de contrôle suffit à fournir la garantie raisonnable que les fonds seront utilisés aux fins auxquelles ils sont destinés et que les résultats prévus seront réalisés.</b>	
Les fonds du PAE sont versés aux bénéficiaires admissibles en temps opportun.	<p>Les versements aux bénéficiaires ont été effectués en temps opportun afin de respecter les objectifs du PAE.</p> <p>Les goulots d'étranglement administratifs d'AAC n'ont pas retardé la prestation de programmes de stimulation fédéraux.</p>
<b>Sélection du projet/initiative</b>	
Les décisions en matière de financement sont équitables, transparentes, sans préjugé et fondées sur les modalités du Programme.	Le montant du financement fourni est fondé sur une évaluation des activités proposées par rapport à des critères établis ou repose sur une formule de financement établie et est égal au niveau minimum nécessaire pour atteindre les objectifs du Programme et les résultats attendus du bénéficiaire, en tenant compte d'autres sources de financement dont dispose le bénéficiaire.
	<p>La capacité de reddition de comptes et de gestion du bénéficiaire, son rendement antérieur à tenir ses engagements et à atteindre ses objectifs et le niveau global de risque sont pris en compte pour déterminer la priorité en matière de financement, le montant et le soutien administré.</p> <p>Les politiques en matière de conflit d'intérêts sont comprises par le personnel d'AAC. Le personnel d'AAC comprend et suit des procédures appropriées pour signaler d'éventuelles atteintes au principe d'indépendance de la part des collègues (ou du favoritisme).</p> <p>La justification pour l'attribution d'une contribution ou d'une subvention est étayée par des documents à l'appui.</p> <p>Toutes les demandes qui sont reçues, examinées et évaluées sont suivies dans une base de données.</p>
On a appliqué des critères d'admissibilité et de sélection clairs et bien définis de façon cohérente tout en respectant les autorités et les contrôles clés.	AAC a accéléré le processus d'approbation/de sélection du projet.

<b>CRITÈRES DE VÉRIFICATION</b>	<b>Sous-critères de vérification</b>
<b>Ententes</b>	
Les ententes sont significatives, complètes et cohérentes avec les modalités du Programme et le modèle du Ministère et rendent compte des exigences et des autorités globales de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> et du SCT.	Les énoncés des exigences, les produits et les résultats mesurables prévus, par rapport auxquels on peut exercer un suivi, sont formulés explicitement dans l'entente, sont clairs et dérivés des modalités de programme approuvées par le SCT.
<b>Ressources/capacité</b>	
On fournit des niveaux de ressources suffisants, et les ressources possèdent les capacités nécessaires.	On élabore et met en œuvre un plan de ressourcement afin de respecter le niveau de ressources (p. ex., équivalents temps plein, opérations), qui est mis à disposition tout en veillant à ce que ces ressources possèdent la compétence voulue pour exercer les autorités du Programme et respecter d'autres exigences stratégiques pertinentes.
	Les agents de programme ont été formés aux procédures de Programme pour garantir qu'ils appliquent uniformément les autorités du Programme et d'autres exigences stratégiques pertinentes.
Les systèmes de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) et d'autres types d'outils de soutien sont utilisés de façon appropriée pour garantir que les procédures et les processus soient cohérents, efficaces et efficients.	On effectue une analyse appropriée pour déterminer de quelle façon le Programme peut tirer parti des systèmes de GI-TI pour garantir des processus efficients et efficaces. Les contrôles sont automatisés dans la mesure du possible.
<b>Gestion des finances/résultats</b>	
Les engagements en matière de financement ne dépassent pas le budget/les fonds disponibles du Programme.	Les agents de programme sont conscients du budget de programme qui leur est affecté annuellement et le révisent régulièrement.
	L'agent responsable atteste que des fonds suffisants sont disponibles avant que l'entente ne soit signée.
	Les engagements sont suivis avec exactitude par rapport au budget disponible afin d'éviter des surengagements au moment où le financement est approuvé.

<b>CRITÈRES DE VÉRIFICATION</b>	<b>Sous-critères de vérification</b>
Les paiements versés aux bénéficiaires sont fidèles aux ententes de financement.	Les débours de départ et permanents sont valables et exacts et sont versés et consignés en temps opportun.
	Les versements/engagements sont suivis pour garantir qu'ils ne dépassent pas le financement total approuvé.
Des rapports financiers et non financiers appropriés et opportuns sont communiqués à l'interne et à l'externe.	Un calendrier de rapports réguliers est préparé et communiqué à l'avance.
	Des rapports financiers et non financiers complets, exacts, pertinents et opportuns sont présentés selon les besoins.
<b><i>Mesure du rendement</i></b>	
Les activités du Programme et les résultats attendus sont clairement définis, mesurables et réalisables.	Les activités du Programme sont clairement reliées aux objectifs du Programme et aux priorités ministérielles (c.-à-d. les activités avec les résultats) et précisent les résultats attendus appropriés (c.-à-d. immédiats, intermédiaires et finals).
	On établit les principales exigences en matière de rapports de façon à fixer des normes minimales pour les données/les rapports de référence afin de garantir que de l'information et des résultats adéquats sont fournis sur les finances et le rendement.
On a mis en place des processus adéquats pour suivre et recueillir des renseignements d'actualité, exacts et complets sur les progrès réalisés vers la mise en œuvre du PAE et pour prendre des mesures correctrices au besoin.	On a établi des processus pour recueillir l'information nécessaire pour examiner et suivre les progrès déclarés par les bénéficiaires du PAE, qui mettent en œuvre des programmes sélectionnés du PAE.
	AAC dispose de contrôles pour suivre et déceler d'éventuels cas de non-conformité avec les modalités du PAA.