Automne 2012

Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes

CHAPITRE 6

Les paiements de transfert au secteur aérospatial — Industrie Canada

Bureau du vérificateur général du Canada

BVG

Avis au lecteur : Le Bureau du vérificateur général du Canada a décidé de modifier sa terminologie à la suite de l'adoption des nouvelles normes d'audit. À titre d'exemple, le lecteur remarquera que le terme « vérification » a été remplacé par « audit » dans le présent chapitre.

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
Centre de distribution
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : 613-952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953
Télécopieur : 613-943-5485
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613-954-8042
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2012.

N° de catalogue FA1-2012/2-6F-PDF
ISBN 978-1-100-99754-4
ISSN 0821-8129

CHAPITRE 6

Les paiements de transfert au secteur aérospatial — Industrie Canada

Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le Bureau peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur les mérites de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du Bureau. Ils sont effectués par des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

Table des matières

Points saillants 1

Introduction 5

Industrie Canada a recours à des paiements de transfert pour soutenir le secteur de l'aérospatiale 5

Objet de l'audit 8

Observations et recommandations 9

Mesure des progrès réalisés par rapport aux objectifs 9

Des stratégies de mesure du rendement sont en place 10

Le Ministère recueille maintenant plus d'information sur le rendement de chaque projet 11

Le Ministère tarde à mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs de programme 15

Les rapports publics du Ministère sur les réalisations de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense sont limités 17

Gestion des paiements de transfert au secteur de l'aérospatiale 18

Le Ministère a accordé du financement à des demandeurs qui répondaient aux conditions d'admissibilité des programmes 19

Les exigences en matière de surveillance et de production de rapports dans les ententes de contribution ne tiennent pas compte du niveau de risque ni du montant du financement 20

Le Ministère a examiné les demandes de remboursement et les rapports d'étape des bénéficiaires avant d'émettre les paiements 22

Un cadre de contrôle de gestion est en place pour encadrer les paiements de transfert 23

Recouvrement de fonds auprès des bénéficiaires 27

Le Ministère a pris des mesures appropriées pour recouvrer les sommes exigibles 28

Conclusion 30

À propos de l'audit 32

Annexe

Tableau des recommandations 35

Les paiements de transfert au secteur aérospatial — Industrie Canada

Points saillants

Qu'avons-nous examiné?

Depuis 2007, Industrie Canada a autorisé un financement de près de 1,2 milliard de dollars en aide au titre de deux programmes de paiements de transfert ciblant le secteur aérospatial, soit l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense (ISAD) et le programme CSeries de Bombardier. En ordre d'importance, l'ISAD est le deuxième programme fédéral de dépenses directes pour la recherche-développement. Il prévoit des contributions remboursables accordées aux projets pour appuyer la recherche industrielle et le développement préconcurrentiel dans le secteur privé, dans les industries canadiennes de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité et de l'espace. Dans le cadre de l'ISAD, le Ministère a établi des ententes avec des bénéficiaires pour 25 projets distincts.

Industrie Canada gère également deux ententes de contributions remboursables pour le programme CSeries de Bombardier. Ces contributions visent à favoriser les activités de recherche-développement qui aboutiront à des nouvelles technologies pour les avions commerciaux.

Nous avons examiné si Industrie Canada avait suffisamment d'information pour pouvoir déterminer si les paiements de transfert répondaient aux objectifs des programmes. Nous avons aussi examiné si le Ministère gérait ces programmes selon les exigences clés de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et les modalités des programmes. De plus, nous avons examiné si Industrie Canada avait reçu les remboursements attendus des bénéficiaires pour des contributions remboursables aux termes de deux programmes de paiements de transfert passés : le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense et Partenariat technologique Canada.

Les travaux d'audit dont il est question dans le présent chapitre ont été terminés le 17 juillet 2012. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du chapitre, donne des précisions sur l'exécution de l'audit.

Pourquoi est-ce important?

Le gouvernement fédéral considère que le secteur aérospatial est essentiel au développement économique, à la souveraineté, à la sécurité nationale et à la sécurité publique du Canada. Les entreprises d'aérospatiale contribuent dans une large mesure à l'économie canadienne. Selon le Conseil national de recherches Canada, le secteur canadien de l'aérospatiale est le cinquième en importance à l'échelle mondiale en date de 2008, avec des recettes totales qui atteignent 23 milliards de dollars.

Qu'avons-nous constaté?

- Avant 2010, l'information dont disposait Industrie Canada était inadéquate pour déterminer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense. Depuis 2010, le Ministère a apporté des améliorations et l'information qu'il recueille et regroupe maintenant lui permet de déterminer les progrès réalisés par rapport aux objectifs du programme. Toutefois, le Ministère n'a pas respecté ses engagements de faire rapport publiquement des résultats du programme. De même, le Ministère devra respecter ses engagements de recueillir de l'information supplémentaire sur le rendement afin qu'il puisse réaliser son évaluation prévue du programme en 2016-2017. Pour ce qui est du programme CSeries de Bombardier, le Ministère n'a pas obtenu tous les documents exigés par les ententes de contribution pour déterminer les progrès réalisés pour atteindre les objectifs du programme; par conséquent, il a une image plus limitée du rendement du programme.
- Industrie Canada a géré la plupart des aspects de ces programmes de paiements de transfert de façon appropriée, en utilisant un cadre de contrôle raisonnable — par exemple, le Ministère examine les demandes de remboursement et les rapports d'étape des bénéficiaires avant d'émettre des paiements. De même, le Ministère a accordé du financement seulement aux bénéficiaires qui répondaient aux critères d'admissibilité du programme. Il a aussi entrepris un examen détaillé des projets proposés avant de signer des ententes de contribution avec les bénéficiaires. Toutefois, le Ministère n'a pas défini le niveau approprié de surveillance et de production de rapports en tenant compte des niveaux de risque attribués aux projets et du montant de financement versé aux bénéficiaires individuels.
- Dans les cas où les contributions aux termes du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense et de Partenariat technologique Canada étaient remboursables, la plupart des remboursements que nous avons examinés ont été obtenus à temps par Industrie Canada.

Réaction du Ministère — Le Ministère accepte toutes nos recommandations. Une réponse détaillée suit chacune des recommandations du chapitre.

Introduction

6.1 Le secteur de l'aérospatiale au Canada inclut l'aérospatiale commerciale, l'aérospatiale militaire, les services d'entretien, de réparation et de révision générale des aéronefs, ainsi que la mise au point, la mise en œuvre et l'exploitation des technologies spatiales. Les entreprises aérospatiales apportent une contribution importante à l'économie canadienne. Selon le Conseil national de recherches Canada, le secteur canadien de l'aérospatiale est le cinquième en importance à l'échelle mondiale en date de 2008, avec des recettes totales qui atteignent 23 milliards de dollars.

6.2 De nombreux pays offrent un appui financier à leur propre secteur de l'aérospatiale. Le gouvernement du Canada, qui considère que le secteur de l'aérospatiale est essentiel au développement économique, à la souveraineté, à la sécurité nationale et à la sécurité publique du Canada, a apporté un soutien financier au secteur de façon soutenue depuis les années 50. Le gouvernement estime que cet appui contribue à la viabilité d'une industrie canadienne de l'aérospatiale concurrentielle à l'échelle internationale, notamment dans les activités touchant les moteurs d'aéronefs, les trains d'atterrissage et la production d'aéronefs.

6.3 Le secteur de l'aérospatiale effectue beaucoup de recherche-développement, et il s'écoule souvent une longue période entre la conceptualisation d'une nouvelle technologie et sa production. L'octroi d'un appui financier n'est pas sans risques; le gouvernement reconnaît que ce ne sont pas tous les projets qui réussiront, techniquement et commercialement, et qu'il arrivera donc que des projets ne produisent pas les résultats initialement escomptés. Les fluctuations économiques, la compétitivité à l'échelle mondiale et les conditions changeantes du marché ajoutent également des éléments de risque. L'approche du gouvernement fédéral, fondée sur le partage des risques et des bénéfices, vise à favoriser l'investissement par le secteur privé.

Industrie Canada a recours à des paiements de transfert pour soutenir le secteur de l'aérospatiale

6.4 Industrie Canada est le ministère responsable des sciences au gouvernement fédéral. Il a pour mandat de favoriser le plein essor et l'utilisation maximale des sciences et de la technologie, en encourageant les façons de faire les plus efficaces et les plus efficientes. Industrie Canada s'emploie également à rendre l'industrie canadienne plus productive et plus concurrentielle dans l'économie mondiale.

6.5 Industrie Canada met en œuvre l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense (ISAD), qui est le deuxième programme en importance du gouvernement fédéral pour ce qui est des dépenses directes en matière de recherche-développement. L'Initiative a été lancée en 2007 comme programme permanent pour appuyer la recherche industrielle et le développement préconcurrentiel dans le secteur privé au Canada, dans les secteurs de l'aérospatiale, de la défense, de la sécurité et de l'espace, par l'entremise de contributions remboursables pour soutenir les différents projets. L'Initiative vise trois objectifs :

- encourager la recherche-développement stratégique, source d'innovation et d'excellence dans les nouveaux produits et services;
- accroître la compétitivité des entreprises canadiennes de l'aérospatiale et de la défense;
- favoriser la collaboration entre les instituts de recherche, les universités, les collèges et le secteur privé.

6.6 Les exemples de recherche industrielle ayant bénéficié d'un appui comprennent la mise au point de simulateurs d'aéronefs novateurs et des travaux de recherche visant à trouver une solution de rechange sûre et efficace à l'utilisation du cadmium dans le procédé d'électrodéposition dont on se sert dans les applications aéronautiques. Les exemples de développement préconcurrentiel ayant bénéficié d'un appui incluent des projets visant à améliorer la fiabilité et le rendement des trains d'atterrissage ainsi que des projets de mise au point de moteurs d'aéronefs plus légers et plus puissants, consommant moins de carburant et ayant une durabilité accrue.

6.7 Au 1er avril 2012, 22 entreprises en tout avaient signé 25 ententes visant des contributions remboursables sans condition ou des contributions à remboursement conditionnel (voir la pièce 6.1) pour des projets de recherche-développement stratégiques. Aux termes d'ententes de contribution de l'ISAD, Industrie Canada verse habituellement les fonds aux bénéficiaires sur plusieurs années; l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense supporte jusqu'à 40 % des coûts admissibles des projets financés. Les fonds sont habituellement remboursables sur une période de 15 ans après l'achèvement du projet. Industrie Canada a autorisé des contributions de près de 825 millions de dollars (les fonds déboursés au 1er avril 2012 représentaient près de 325 millions de dollars). Au Ministère, c'est l'Office des technologies industrielles qui gère ce programme.

Pièce 6.1 Qu'est-ce qu'une contribution?

Une **contribution** est un paiement de transfert assujetti à des conditions de rendement qui sont précisées dans une entente de financement. Une contribution doit être justifiée et peut faire l'objet d'un audit.

Une **contribution remboursable** est une contribution dont le bénéficiaire doit en rembourser une partie ou la totalité, ou pour laquelle le gouvernement prévoit obtenir un rendement financier. Les modalités peuvent préciser une date ou des dates de remboursement ou indiquer le ou les moments ou circonstances particuliers qui détermineront le remboursement.

Les contributions remboursables sont classées en contributions remboursables sans condition et en contributions à remboursement conditionnel. **Les contributions remboursables sans condition** doivent être remboursées dans tous les cas. L'entente de contribution contient des modalités de remboursement précises. **Les contributions à remboursement conditionnel** sont des contributions qui sont remboursables en tout ou en partie, si les conditions précisées dans l'entente de contribution sont remplies.

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

6.8 Le Ministère gère également deux ententes avec Bombardier Inc. qui visent des contributions à remboursement conditionnel, pour appuyer les projets de recherche-développement associés au programme CSeries de Bombardier. Les contributions visent à encourager la recherche-développement qui se traduira par la mise au point de nouvelles technologies pour les avions commerciaux, y compris le nouveau jet commercial CSeries. Les résultats visés sont notamment de favoriser l'investissement privé et de tirer parti de cet investissement, ainsi que de maintenir et de développer l'infrastructure et les capacités technologiques des entreprises canadiennes de l'aérospatiale. Au total, le gouvernement a autorisé un financement de 350 millions de dollars pour les exercices de 2008-2009 à 2014-2015 (les fonds déboursés au 31 mars 2012 atteignaient presque 203 millions de dollars). La Direction générale de l'aérospatiale, de la défense et de la marine d'Industrie Canada gère ce programme.

6.9 Enfin, Industrie Canada gère le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense ainsi que le programme Partenariat technologique Canada. Les deux programmes en sont à la phase de remboursement, qui est la dernière phase. Le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense, qui a été mis en œuvre de 1959 à 1995, avait pour objectif de développer et de maintenir des secteurs d'activité liés à la défense capables de soutenir la concurrence du marché intérieur et des marchés d'exportation. Les bénéficiaires ont reçu 2 milliards de dollars à partir de 1985. Cinquante-cinq pour cent des ententes de contribution du Programme visaient des contributions remboursables.

6.10 Le Programme a été remplacé par Partenariat technologique Canada, un programme mis en œuvre de 1996 à 2006. Partenariat technologique Canada avait pour mandat d'investir dans des projets mis en œuvre par des entreprises pour soutenir la mise au point de technologies qui favorisent l'innovation, la commercialisation, le développement durable et des investissements accrus. Industrie Canada a versé 3,1 milliards de dollars en contributions remboursables aux bénéficiaires. Toutes les ententes de contribution de Partenariat technologique Canada visaient des contributions remboursables.

Objet de l'audit

6.11 Nous avons examiné si Industrie Canada avait suffisamment d'information pour déterminer si l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et le programme CSeries de Bombardier atteignaient les objectifs visés et si ces programmes étaient gérés conformément aux principales exigences de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et aux dispositions des programmes. Notre audit a porté sur les 24 ententes de l'Initiative signées avant le 1er mars 2012 ainsi que sur les 2 ententes du programme CSeries de Bombardier. Nous avons aussi examiné si le Ministère recueillait les sommes que les bénéficiaires devaient rembourser aux termes de deux programmes en fin de vie – le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense et Partenariat technologique Canada. Notre audit a porté sur le rendement d'Industrie Canada; nous n'avons pas audité les bénéficiaires de financement gouvernemental. Un audit distinct portant sur les réformes des programmes de paiements de transfert est l'objet du chapitre 2 du présent rapport, « Les réformes des programmes de subventions et contributions ».

6.12 Les travaux d'audit dont il est question dans le présent chapitre portent sur la période du 1er janvier 2007 au 1er juin 2012. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du chapitre, fournit d'autres détails sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Observations et recommandations

Mesure des progrès réalisés par rapport aux objectifs

6.13 La *Politique sur les paiements de transfert* exige que les ministères établissent une stratégie de mesure du rendement au moment de la conception d'un programme et que la stratégie soit maintenue et mise à jour pour appuyer l'évaluation ou l'examen de la pertinence et de l'efficacité du programme. Une telle stratégie oriente la prise de décision ministérielle relativement au programme. Elle contribue également à faire en sorte qu'il existe suffisamment d'information pertinente pour appuyer une surveillance soutenue. Industrie Canada s'est engagé à élaborer des stratégies de mesure du rendement pour l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense ainsi que pour le programme CSeries de Bombardier afin de mesurer si ces programmes atteignent leurs objectifs.

6.14 Pour pouvoir mesurer si les objectifs généraux des programmes ont été atteints, il faut recueillir auprès des bénéficiaires de l'information sur le rendement des projets individuels. Selon les modalités de l'Initiative et du programme CSeries de Bombardier, les ententes de contribution conclues avec les différents bénéficiaires doivent contenir des dispositions exigeant que ces derniers soumettent des rapports périodiques à Industrie Canada afin que le Ministère puisse déterminer l'état d'avancement des projets. Ces rapports doivent inclure des renseignements sur l'atteinte des objectifs du projet, les progrès réalisés en fonction des jalons de rendement et la façon dont les fonds alloués ont été utilisés.

6.15 Lorsque le programme Partenariat technologique Canada a pris fin, en 2006, Industrie Canada a eu l'occasion d'intégrer les leçons tirées de ce programme en matière de mesure du rendement et de production de rapports dans la conception et la mise en œuvre de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense, qui a succédé au Partenariat. Le Ministère s'est aussi engagé à effectuer plusieurs évaluations de l'Initiative et à évaluer le programme CSeries de Bombardier. Enfin, pour l'Initiative, le Ministère s'est engagé à produire chaque année des rapports publics sur les bénéficiaires de contributions, les résultats et les réalisations du programme, et la mesure dans laquelle les projets approuvés répondaient aux critères d'évaluation – dans le cadre de son engagement d'établir de nouvelles normes de transparence.

6.16 Nous avons tenté de déterminer si le Ministère :

- avait mis en place des stratégies de mesure du rendement pour l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et le programme CSeries de Bombardier dans le but de recueillir de l'information;
- avait recueilli de l'information sur le rendement des projets individuels;
- avait évalué le programme Partenariat technologique Canada et avait rempli ses engagements en matière d'évaluation pour l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense;
- avait communiqué publiquement chaque année des renseignements sur les bénéficiaires de contributions dans le cadre de l'Initiative, ainsi que les résultats et les réalisations du programme.

Des stratégies de mesure du rendement sont en place

6.17 Industrie Canada a établi des stratégies de mesure du rendement pour l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense ainsi que pour le programme CSeries de Bombardier. Ces stratégies comprennent les principaux éléments qui doivent être inclus dans une stratégie de mesure du rendement, selon les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

6.18 La stratégie de mesure du rendement de l'Initiative établit une démarche pour mesurer les objectifs de l'Initiative (innovation, compétitivité et collaboration) et inclut des indicateurs de rendement associés aux objectifs et aux résultats du programme. Par exemple, pour l'objectif de l'innovation, les indicateurs incluent les montants des investissements réalisés dans la recherche-développement par rapport aux sommes octroyées au titre de l'Initiative. La stratégie tient compte également des résultats propres à chaque projet, en lien avec les objectifs du programme, qui peuvent être obtenus dans le cadre des différents projets de l'Initiative. Par exemple, pour l'objectif de l'innovation, les nouvelles demandes de brevets déposées ou accordées sont des retombées propres aux projets en question.

6.19 La stratégie de mesure du rendement du programme CSeries de Bombardier inclut des indicateurs de rendement tels que le nombre et le type de postes en recherche-développement maintenus et créés aux termes des ententes, ainsi que le nombre et le type de partenariats de collaboration avec des établissements de recherche, des universités et d'autres entreprises.

6.20 Ces stratégies de mesure du rendement fournissent au Ministère un plan pour la surveillance et l'évaluation continues des résultats des programmes; un moyen de recueillir l'information lui permettant de prendre des décisions éclairées et d'appliquer des mesures appropriées en temps opportun à l'égard des programmes; un moyen de faire rapport de façon efficace et pertinente sur les programmes; et une façon de s'assurer que des données fiables sur le rendement sont recueillies pour soutenir les évaluations des programmes.

Le Ministère recueille maintenant plus d'information sur le rendement de chaque projet

6.21 Une contribution est un paiement de transfert assujetti à des conditions de rendement spécifiées dans une entente de financement. Selon la *Directive sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, les ententes doivent comprendre une description de l'objet de la contribution, des activités, de l'initiative ou du projet financés et des résultats que le bénéficiaire doit atteindre. Les résultats escomptés devraient relever du contrôle du bénéficiaire dans une mesure raisonnable, et ils devraient être décrits de façon assez détaillée pour permettre la reddition de comptes et la mesure du rendement. Les ententes devraient également comprendre une description de l'information qui sera exigée des bénéficiaires aux fins des rapports financiers et des rapports sur le rendement, y compris les données sur les résultats atteints requises pour étayer la stratégie de mesure du rendement du programme et les rapports ministériels. L'entente de contribution constitue l'entente intégrale entre les parties.

6.22 **Objectifs des programmes et des projets** — Nous avons examiné si les ententes de contribution décrivaient clairement les objectifs des projets et si ces objectifs cadraient avec les objectifs généraux des programmes. Nous avons également examiné la surveillance qu'exerce Industrie Canada à l'endroit des bénéficiaires au moyen des exigences en matière de production de rapports établies dans les ententes de contribution – rapports d'étape, visites sur place ou réunions sur la situation du projet et rapports annuels sur le rendement. Nous voulions ainsi déterminer si de l'information était recueillie sur l'avancement des projets, leurs résultats et la façon dont ils contribuent à l'atteinte des objectifs généraux des programmes.

6.23 Dans le cas de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense, nous n'avons pas pu établir de lien clair entre les objectifs des projets décrits dans bon nombre des 24 ententes de contribution conclues avec des bénéficiaires et les objectifs généraux de l'Initiative. Dans la plupart des cas, les ententes de contribution ne comprenaient

pas de description claire des objectifs propres au projet en lien avec les objectifs généraux du programme. Selon nous, cette lacune fait en sorte qu'il est difficile pour Industrie Canada de déterminer et de démontrer la mesure dans laquelle les projets individuels contribuent à l'atteinte des objectifs généraux de l'Initiative.

6.24 Résultats et retombées attendus — Nous avons remarqué que le Ministère avait apporté des améliorations à des ententes conclues récemment dans le cadre de l'Initiative afin d'établir un lien plus clair entre les objectifs des projets décrits dans les ententes individuelles et les objectifs généraux de l'Initiative. Nous avons constaté également que six ententes de contribution signées après avril 2010 contenaient une section portant précisément sur les résultats et les retombées attendus du projet, qui correspondaient aux objectifs généraux de l'Initiative. Nous avons trouvé encourageant de constater cette importante amélioration. Les ententes de contribution précisent les exigences que les bénéficiaires doivent respecter pour recevoir des fonds du gouvernement fédéral.

6.25 L'inclusion des résultats et des retombées attendus dans les ententes de contribution devrait faciliter la préparation de rapports sur l'avancement des projets et les résultats obtenus. Cette information pourrait également aider le Ministère à recueillir les renseignements dont il a besoin pour faire rapport sur l'atteinte des objectifs du programme. Nous avons constaté qu'en réponse à un examen interne sur la collaboration mené en 2011, le Ministère avait convenu d'énoncer clairement les attentes en matière de collaboration et de production de rapports dans le modèle d'entente de contribution. Les représentants d'Industrie Canada nous ont informés que le Ministère continuerait d'appliquer la pratique, instaurée en 2010, selon laquelle les résultats et les retombées attendus des projets individuels sont énoncés dans les ententes de contribution.

6.26 Surveillance et production de rapports — Industrie Canada a inclus plusieurs exigences en matière de surveillance et de production de rapports dans les ententes de contribution de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense. Aux termes des ententes, les bénéficiaires sont tenus de préparer des rapports d'étape mensuels ou trimestriels afin de démontrer que leur projet avance conformément au plan des travaux décrit dans l'entente de contribution visant le projet. Les ententes précisent également que l'on doit effectuer des visites sur place ou tenir des réunions sur la situation du projet chaque année afin de surveiller la situation sur le terrain. Toutes les ententes de contribution comprennent une clause selon laquelle les bénéficiaires doivent fournir des renseignements sur les résultats de leur projet

lorsque le Ministère le demande. En outre, les 17 premières ententes de contribution qui ont été signées prévoyaient une exigence précise selon laquelle les entreprises devaient préparer un rapport annuel sur le rendement comprenant des renseignements sur les progrès réalisés par rapport aux résultats et retombées attendus du projet. Les sept dernières ententes de contribution, quant à elles, prévoyaient une exigence selon laquelle les bénéficiaires devaient participer chaque année à la préparation et à la mise à jour de rapports sur les retombées afin de documenter les résultats du projet et de contribuer à la communication de la valeur et du rendement de l'Initiative.

6.27 Nous avons constaté que les bénéficiaires avaient fourni tous les rapports d'étape requis aux termes des ententes de contribution. Certains rapports étaient détaillés et présentaient des renseignements précis non seulement sur les progrès techniques, mais aussi sur les résultats et les retombées des projets. D'autres rapports n'énonçaient pas expressément les résultats et les retombées obtenus. C'était particulièrement le cas pour les rapports d'étape préparés avant 2010. Nous avons noté que les bénéficiaires avaient généralement fourni plus d'information sur les résultats et les retombées des projets dans les rapports d'étape après que le Ministère ait expressément demandé dans les ententes de contribution qu'ils fournissent cette information. Nous avons également constaté que des fonctionnaires d'Industrie Canada avaient examiné les rapports d'étape et avaient communiqué avec les bénéficiaires afin d'obtenir des détails et des précisions lorsque cela était nécessaire.

6.28 Nous avons pu constater que presque toutes les visites sur place et les réunions sur la situation du projet prévues dans les ententes de contribution de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense avaient eu lieu. Cependant, elles n'étaient pas toujours bien documentées dans les dossiers de projet, ce qui rend la surveillance des projets plus difficile au fil du temps. Nous avons noté que les ententes les plus récentes exigeaient la préparation d'un compte rendu à la suite des réunions tenues avec les bénéficiaires, ce qui pourrait contribuer à une meilleure documentation des réunions à l'avenir.

6.29 Nous avons vérifié si Industrie Canada avait obtenu des rapports annuels sur le rendement, conformément aux ententes de contribution, et si ces rapports renfermaient des renseignements sur les résultats et les retombées des projets. Nous avons constaté qu'Industrie Canada n'avait pas demandé de tels rapports avant 2010. Le Ministère a donc manqué une occasion de recueillir certains renseignements dont il a besoin sur le rendement des projets par rapport aux objectifs de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense. Il avait

besoin de cette information pour remplir ses obligations en matière de rapports publics annuels sur les bénéficiaires de contributions ainsi que sur les résultats et les réalisations de l'Initiative en général. Le Ministère a déclaré qu'il avait recueilli certains des renseignements dont il avait besoin au moyen d'autres mécanismes, notamment des rapports d'étape et des visites sur place.

6.30 Pour l'exercice 2010-2011, des fonctionnaires du Ministère ont préparé des rapports sur les retombées de chaque projet qui décrivaient les progrès et les réalisations relativement aux principaux indicateurs de rendement. Selon les rapports, certains projets n'étaient pas suffisamment avancés pour que tous les indicateurs servant à évaluer les progrès réalisés par rapport aux résultats attendus puissent être mesurés.

6.31 Dans le cas du programme CSeries de Bombardier, les rapports d'étape présentés donnaient peu d'information sur les résultats et les retombées anticipés, par exemple la collaboration avec des établissements de recherche ou des universités. Par conséquent, le Ministère ne peut se fier uniquement aux rapports d'étape pour recueillir des renseignements sur le rendement. Nous avons également constaté que, bien que le Ministère ait effectué des visites sur place, il ne les a pas bien documentées. En outre, les ententes de contribution exigeaient des rapports d'étape annuels, mais Industrie Canada n'a pas demandé ces rapports. Le Ministère nous a indiqué que ces rapports n'avaient pas été reçus, mais qu'il utilisait d'autres sources d'information pour surveiller les progrès réalisés. Toutefois, sans les documents requis aux termes de l'entente de contribution, le Ministère a une vue d'ensemble limitée du rendement du programme.

6.32 Les rapports d'étape, les visites sur place et les réunions sur la situation du projet annuelles ainsi que les rapports annuels sur le rendement constituent des outils importants pour Industrie Canada lorsqu'il est question de déterminer si les bénéficiaires respectent leurs engagements et si les projets contribuent à l'atteinte des objectifs du programme. Comme Industrie Canada n'a pas recueilli systématiquement de renseignements détaillés sur le rendement au moyen de ces mécanismes de surveillance avant 2010, il sera peut-être plus difficile de déterminer si les projets contribuent à l'atteinte des objectifs du programme et de réaliser des évaluations du programme que si le Ministère avait obtenu des renseignements exhaustifs sur le rendement de chaque projet. Pour ce qui est de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense, depuis 2010 le Ministère a amélioré sa façon de faire et, désormais, il recueille et regroupe suffisamment de données pour lui permettre de déterminer les progrès réalisés par rapport aux objectifs.

6.33 **Recommandation** — Industrie Canada devrait veiller à ce que les exigences en matière de surveillance et de production de rapports précisées dans ses ententes de contribution soient entièrement respectées et bien documentées.

Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Industrie Canada s'assurera que les exigences en matière de surveillance et de production de rapports précisées dans les ententes de contribution sont entièrement respectées et bien documentées.

6.34 **Recommandation** — Industrie Canada devrait s'assurer que les ententes de contribution qu'il conclut avec des bénéficiaires établissent des objectifs précis et mentionnent des résultats et des retombées propres au projet en question qui sont conformes aux objectifs de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense.

Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Industrie Canada poursuivra la pratique, instaurée en 2010, d'inclure dans ses ententes de contribution des objectifs de projet précis ainsi que des résultats et des retombées attendus afin de démontrer nettement qu'ils cadrent avec les objectifs du programme de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense.

Le Ministère tarde à mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs de programme

6.35 Nous avons examiné les efforts du Ministère en vue d'évaluer Partenariat technologique Canada pour appuyer la mesure du rendement de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense. Nous avons constaté qu'en 2003 Industrie Canada avait mené une évaluation de Partenariat technologique Canada qui portait principalement sur la conception et l'exécution du programme, ce qui a permis au Ministère d'obtenir des renseignements importants sur des questions d'ordre opérationnel. L'évaluation portait sur le rendement de Partenariat technologique Canada au cours de ses six premières années d'activité, soit de 1996 à 2002.

6.36 Nous avons constaté qu'aucune évaluation-bilan ou évaluation finale de l'efficacité du programme Partenariat technologique Canada – y compris des retombées technologiques, économiques et sociales du programme à plus long terme – n'avait été réalisée. Le Ministère s'était engagé à effectuer une telle évaluation en 2011. Selon le plan d'évaluation pluriannuel du Ministère, établi en mai 2012, le Ministère doit réaliser une évaluation de Partenariat technologique Canada en 2015-2016. Cependant, cela signifie que le Ministère n'est pas encore en mesure d'intégrer les leçons tirées d'une évaluation finale de

Partenariat technologique Canada pour améliorer potentiellement la mesure du rendement de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense.

6.37 En ce qui concerne l'Initiative, nous avons constaté qu'Industrie Canada avait reporté ou annulé certaines des évaluations qu'il devait faire, ce qui lui a peut-être fait manquer des possibilités d'apporter rapidement des améliorations au programme. L'examen initial de la mise en œuvre, prévu en 2008-2009, avait pour objet d'examiner la mise en œuvre du programme et la stratégie de mesure du rendement. Cet examen n'a pas été réalisé avant octobre 2010, alors que le programme était déjà bien établi. De plus, l'examen a porté uniquement sur l'élaboration de la stratégie de mesure du rendement; la mise en œuvre du programme n'a pas été évaluée.

6.38 Le Ministère a annulé l'évaluation provisoire de la réalisation des résultats immédiats prévus de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense qui devait avoir lieu en 2009-2010. Cette décision, qui a été approuvée par le Comité ministériel d'évaluation, a été prise parce que le Ministère estimait qu'une telle évaluation n'aurait pas été très utile à ce moment, étant donné le nombre de projets qui en étaient aux étapes initiales.

6.39 En octobre 2011, le Ministère a publié un rapport d'examen portant sur la collaboration entre les bénéficiaires et les établissements postsecondaires (un des objectifs de l'Initiative). De plus, une évaluation de l'Initiative a été documentée en janvier 2012. Cette évaluation portait sur la pertinence du programme et divers éléments du rendement jusqu'à cette date, notamment l'investissement dans la recherche-développement, la collaboration ainsi que la mise au point de produits, de procédés et de services. Nous avons noté que le plan d'évaluation pluriannuel d'Industrie Canada prévoyait une autre évaluation de l'Initiative en 2016-2017. Cette évaluation supplémentaire est requise pour déterminer de façon exhaustive si les objectifs du programme sont atteints, et notamment si les résultats à plus long terme sont réalisés.

6.40 Pour ce qui est du programme CSeries de Bombardier, aucun examen de la mise en œuvre et aucune évaluation n'ont été menés. Dans la stratégie de mesure du rendement, il était recommandé qu'un examen de la mise en œuvre soit réalisé en 2009-2010. Dans son plan d'évaluation pluriannuel de mai 2012, le Ministère s'engage à faire rapport sur une évaluation du programme en 2015-2016, conformément aux directives qui lui ont été données au moment de l'approbation du programme. Toutefois, cela signifie qu'aucune

évaluation officielle du programme n'est prévue avant que tout le financement ait été versé. Par conséquent, le Ministère manque peut-être une occasion d'apporter des améliorations opportunes au programme.

6.41 Depuis 2007, Industrie Canada a autorisé un appui financier sous la forme de contributions totalisant près de 1,2 milliard de dollars par l'entremise de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et du programme CSeries de Bombardier (près de 528 millions de dollars avaient été versés en date d'avril 2012). Les examens de la mise en œuvre et les évaluations ont pour objet de vérifier que les programmes sont en bonne voie d'atteindre les objectifs fixés. Le Ministère tarde à remplir ses engagements en matière d'évaluation. Dans le cas de l'Initiative, le Ministère a décidé de reporter l'accomplissement de ses engagements ou d'y renoncer parce qu'il a déterminé qu'il était trop tôt pour mesurer les résultats. Cependant, sans cette information sur le rendement, il est plus difficile pour le Ministère de démontrer les progrès réalisés par rapport aux objectifs des programmes.

6.42 **Recommandation** — Industrie Canada devrait veiller à ce que les évaluations prévues de Partenariat technologique Canada, de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense ainsi que du programme CSeries de Bombardier soient réalisées afin de permettre au Ministère de mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs des programmes. Ces évaluations devraient être conclues dans les délais prévus dans le plan d'évaluation pluriannuel du Ministère.

Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Industrie Canada évaluera ses programmes de paiements de transfert conformément à son plan d'évaluation pluriannuel.

Les rapports publics du Ministère sur les réalisations de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense sont limités

6.43 Le Ministère s'est engagé à produire chaque année des rapports publics sur les bénéficiaires de contributions, les résultats et réalisations des programmes ainsi que sur la mesure dans laquelle les projets approuvés répondaient aux critères d'évaluation. Cet engagement devait assurer une certaine transparence des programmes. De plus, la stratégie de mesure du rendement de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense exige que le Ministère réunisse chaque année les renseignements sur le rendement qui ont été recueillis pour chaque projet dans le rapport annuel sur les retombées de l'Initiative. Ce rapport a pour objectif de communiquer clairement les résultats

obtenus dans le cadre du programme par rapport aux objectifs établis et aux résultats escomptés.

6.44 Bien que cette exigence existe sous une forme ou une autre depuis 2007, nous avons constaté que peu de rapports avaient été produits pour la satisfaire. En 2009, Industrie Canada a publié un rapport intitulé *Faits saillants du programme 2007-2009*, qui présentait des renseignements limités sur les réalisations du programme. En 2012, le Ministère a produit un rapport interne portant sur l'exercice 2010-2011, qui renfermait de l'information sur le rendement de certains projets par rapport aux objectifs de l'Initiative. Cependant, ce rapport n'a pas été diffusé publiquement. Lors de notre examen des rapports ministériels sur le rendement d'Industrie Canada ainsi que du site Web du Ministère, nous avons constaté que l'on faisait peu mention des résultats et des réalisations de l'Initiative.

6.45 **Recommandation** — Industrie Canada devrait s'assurer de respecter son engagement de publier chaque année des rapports sur la façon dont les projets approuvés respectent les critères d'évaluation de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense ainsi que sur les bénéficiaires de contributions et les résultats et réalisations du programme.

Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Industrie Canada augmentera la quantité d'information déjà disponible sur son site Web afin d'y inclure des renseignements complémentaires dans ces domaines, même si le caractère délicat des projets sur le plan commercial continuera de restreindre la quantité d'information qu'on peut légalement divulguer au public. Le Ministère produira un rapport sur ces renseignements d'ici la fin de décembre 2012 pour tous les projets approuvés jusqu'en 2011-2012, et chaque année par la suite.

Gestion des paiements de transfert au secteur de l'aérospatiale

6.46 Le versement de fonds par Industrie Canada aux bénéficiaires aux termes de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et du programme CSeries de Bombardier suppose un engagement majeur de ressources de la part du gouvernement fédéral. Le gouvernement s'est engagé à faire en sorte que les programmes de paiements de transfert soient exécutés et gérés de façon équitable, accessible et efficace.

6.47 La *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor ainsi que la directive et les lignes directrices connexes précisent les exigences que les ministères doivent respecter en ce qui a trait à la gestion des paiements de transfert. Ces documents exigent, entre autres, qu'Industrie Canada :

- détermine les bénéficiaires admissibles et précise la nature et le type des initiatives qui seront considérées comme admissibles en vertu du programme de paiements de transfert;
- veille à ce que les exigences en matière de surveillance et de production de rapports soient adaptées aux risques liés au montant du financement et au profil de risque du bénéficiaire;
- s'assure que des systèmes économiques de surveillance, de contrôle interne, de mesure du rendement et de production de rapports sont en place.

6.48 Pour l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et le programme CSeries de Bombardier, nous avons tenté de déterminer si Industrie Canada :

- avait veillé à ce que seuls des demandeurs admissibles aux termes des modalités des programmes reçoivent du financement (nous n'avons pas examiné le processus de demande lui-même);
- avait fait en sorte que les exigences en matière de surveillance des bénéficiaires et de production de rapports soient adaptées au profil de risque des bénéficiaires et au niveau de financement;
- avait évalué les demandes de remboursement et les rapports d'étape des bénéficiaires avant de verser des paiements;
- avait établi un cadre de gestion pour le contrôle et la surveillance des paiements de transfert.

Le Ministère a accordé du financement à des demandeurs qui répondaient aux conditions d'admissibilité des programmes

6.49 Les modalités de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et du programme CSeries de Bombardier prévoient des définitions des bénéficiaires, des activités et des coûts admissibles. Nous avons examiné si Industrie Canada avait mené des analyses suffisantes pour déterminer l'admissibilité de chacun des 24 projets relevant de l'Initiative et des 2 projets du programme CSeries de Bombardier avant de signer des ententes avec les bénéficiaires.

6.50 Pour les 24 projets relevant de l'Initiative et les 2 projets du programme CSeries de Bombardier, nous avons constaté qu'avant l'approbation des projets le Ministère avait réalisé des examens de l'admissibilité, des examens de la faisabilité des projets ainsi que des examens de la capacité des entreprises de générer les retombées technologiques, économiques et sociales escomptées. Nous avons

constaté que, dans l'ensemble, ces examens étaient conformes aux lignes directrices du Ministère.

Les exigences en matière de surveillance et de production de rapports dans les ententes de contribution ne tiennent pas compte du niveau de risque ni du montant du financement

6.51 La *Politique sur les paiements de transfert* et la directive connexe mettent l'accent sur une approche fondée sur les risques pour ce qui est de la surveillance des bénéficiaires et de la production de rapports par ces derniers. Il incombe aux représentants du Ministère de s'assurer que les exigences imposées aux bénéficiaires sont adaptées au niveau de risque du projet. Plus particulièrement, les exigences en matière de surveillance et de production de rapports dans les ententes devraient tenir compte du niveau de financement et du profil de risque du bénéficiaire. Pour les 24 projets de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et les 2 projets du programme CSeries de Bombardier, nous avons examiné si le Ministère avait évalué les risques pour déterminer le niveau des exigences en matière de surveillance et de production de rapports à préciser dans les ententes de contribution individuelles.

6.52 Nous avons constaté qu'une analyse des risques avait été effectuée pour les 24 projets de l'Initiative. L'analyse de chaque projet comprenait une évaluation de la capacité technologique et des risques liés à la faisabilité, ainsi que des risques liés à la gestion, aux finances et au marché. On a ensuite attribué une cote de risque globale à chacun des projets. Les analyses étaient détaillées et elles intégraient les points de vue de représentants du Ministère et, parfois, d'experts externes. Le Ministère a désigné un seul projet comme présentant un risque faible, et un autre comme présentant un risque moyen-faible. À l'inverse, pour les projets du programme CSeries de Bombardier, bien qu'une analyse des risques comprenant une description de divers risques ait été effectuée, une cote globale n'a pas été attribuée.

6.53 De plus, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas établi le niveau de surveillance et de production de rapports approprié pour les différentes cotes de risque et le montant du financement. Le Ministère utilise un modèle normalisé pour rédiger les ententes de contribution, ce qui signifie que toutes les ententes comprennent les mêmes exigences en matière de surveillance et de production de rapports, peu importe les résultats de l'évaluation des risques. Les représentants du Ministère nous ont informés que, normalement, les bénéficiaires soumettaient les demandes de remboursement et les rapports d'étape chaque trimestre, mais que si des bénéficiaires

demandaient à les soumettre chaque mois, le Ministère accéderait à leur demande. À notre avis, la définition des niveaux de surveillance et de production de rapports permettrait au Ministère de mieux cibler ses efforts à cet égard.

6.54 Nous avons constaté que les exigences en matière de surveillance et de production de rapports précisées dans les ententes de contribution avec les bénéficiaires n'étaient pas adaptées aux cotes de risque attribuées aux projets de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense. Par exemple, les exigences précisées dans les ententes de contribution de trois projets désignés comme comportant un risque élevé étaient pour la plupart les mêmes que celles établies pour les deux projets désignés comme comportant un risque faible et un risque moyen-faible. Les représentants du Ministère nous ont indiqué que le libellé des ententes de contribution leur permet de demander plus de renseignements aux bénéficiaires si les risques changent.

6.55 De plus, nous avons constaté qu'il n'y avait pas de corrélation entre le niveau de financement et le niveau des exigences en matière de surveillance et de production de rapports précisées dans les ententes de contribution. Il s'agit là d'une constatation importante étant donné que le financement accordé dans le cadre des ententes variait d'un peu moins de 300 000 dollars à 300 millions de dollars. Par exemple, pour la surveillance des demandes de remboursement, des demandes et des rapports d'étape mensuels étaient exigés pour 3 des 24 projets de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense. Les montants affectés aux projets étaient nettement différents, ce qui indique que le niveau de financement n'était pas un facteur qui déterminait le niveau de surveillance et de production de rapports. Dans le cadre des 21 autres ententes, des demandes de remboursement et des rapports d'étape trimestriels étaient exigés, même si les cotes de risque des différents projets allaient de faible à élevé.

6.56 Nous avons observé que le Ministère avait été plus proactif récemment en réexaminant ses cotes de risque pour les projets de l'Initiative. Il examine les cotes trimestriellement et il a modifié les niveaux de risque globaux pour les projets lorsque cela était nécessaire. En 2009, le Ministère a mis sur pied le Comité de gestion des risques de l'Office des technologies industrielles, qui est chargé de surveiller les efforts de l'Office pour gérer les risques liés aux projets et aux programmes. Nous avons constaté que le Comité avait discuté des risques liés à chacun des projets et avait proposé des mesures d'atténuation. Toutefois, nous avons constaté que les mesures prises en réponse à ces suggestions n'étaient pas bien documentées.

6.57 Il est important que les exigences en matière de surveillance et de production de rapports précisées dans les ententes de contribution soient adaptées aux risques, parce que ces mécanismes pourraient permettre à Industrie Canada de cerner plus tôt les problèmes éventuels relatifs aux projets à risque élevé. Le Ministère pourrait alors prendre des mesures correctives plus tôt qu'il ne serait possible autrement. Étant donné que les exigences en matière de surveillance et de production de rapports ne sont pas adaptées aux niveaux de risque liés aux projets, il est possible que des économies potentielles ne soient pas réalisées, que des fardeaux administratifs inutiles soient imposés aux bénéficiaires et que les ressources ministérielles ne soient pas bien ciblées.

6.58 **Recommandation** — Industrie Canada devrait documenter son approche en matière de gestion des risques, en précisant les niveaux appropriés de surveillance et de production de rapports devant être pris en compte, en fonction des risques que présente le projet, de la valeur du financement par rapport aux coûts administratifs et du profil de risque du bénéficiaire.

Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Industrie Canada documentera son approche en matière de gestion des risques pour l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense afin de mettre plus nettement en évidence la justification qui sous-tend les approches particulières adoptées pour gérer les divers risques inhérents au financement des projets de recherche-développement en aérospatiale. Le Ministère documentera ses pratiques générales à cet égard d'ici la fin de décembre 2012.

Le Ministère a examiné les demandes de remboursement et les rapports d'étape des bénéficiaires avant d'émettre les paiements

6.59 L'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige que l'agent ministériel responsable atteste que le bénéficiaire est admissible au paiement avant qu'un paiement ne puisse être effectué. Les ententes de contribution établies pour les projets de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et ceux du programme CSeries de Bombardier exigent qu'un rapport d'étape soit soumis avec les demandes de remboursement. Nous avons vérifié si le Ministère avait examiné les rapports d'étape et les demandes de remboursement avant d'émettre les paiements.

6.60 Nous avons constaté que le Ministère disposait d'une procédure pour vérifier les demandes soumises par les bénéficiaires. Cette procédure est énoncée dans la *Politique sur la vérification*

des réclamations du Ministère, qui définit les rôles et responsabilités des fonctionnaires.

6.61 Nous avons examiné certaines demandes de remboursement effectuées dans le cadre de quatre ententes de l'Initiative et des deux ententes de Bombardier. Nous avons constaté que les fonctionnaires d'Industrie Canada avaient examiné ces demandes ainsi que les rapports d'étape avant d'émettre les paiements aux bénéficiaires. Nous avons aussi constaté que, à la suite de leur vérification détaillée des demandes, les fonctionnaires avaient déterminé que certains des coûts n'étaient pas admissibles. Pour les projets de l'Initiative, les examens des rapports d'étape ont été documentés. Toutefois, cela n'a pas été fait pour les projets du programme CSeries de Bombardier. Nous avons observé qu'un agent autorisé du Ministère attestait que le bénéficiaire était admissible au paiement avant le versement des fonds.

6.62 Industrie Canada a un plan pluriannuel pour les audits financiers des bénéficiaires de l'Initiative. Le Ministère peut également entreprendre d'autres audits des bénéficiaires lorsqu'il juge que cela est nécessaire.

Un cadre de contrôle de gestion est en place pour encadrer les paiements de transfert

6.63 En vertu de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, les ministères doivent s'assurer que des systèmes économiques de surveillance, de contrôle interne, de mesure du rendement et de production de rapports sont en place pour soutenir la gestion des paiements de transfert. La Politique exige aussi que les ministères établissent des normes de service raisonnables et exécutables pour les programmes de paiements de transfert. Étant donné qu'Industrie Canada administre près de 30 programmes de paiements de transfert dont l'importance varie, il est important qu'il s'assure que son cadre de contrôle de gestion est à jour et pertinent.

6.64 Nous avons examiné trois éléments du cadre de gestion du Ministère pour le contrôle et la surveillance des paiements de transfert au titre de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et du programme CSeries de Bombardier :

- les politiques et procédures ministérielles établissant les exigences pour le contrôle et la surveillance;

- les systèmes d'information et de production de rapports pour gérer et faire le suivi des ententes;
- les normes de service pour les programmes de paiements de transfert.

6.65 **Guides sur les politiques et les procédures** — Le Ministère a un guide sur les politiques relatives aux programmes et un guide sur les procédures relatives aux programmes, pour offrir des conseils aux employés ministériels qui exécutent des programmes. Les deux guides ont été rédigés avant l'entrée en vigueur de la *Politique sur les paiements de transfert* de 2008. Nous avons constaté qu'Industrie Canada n'avait pas terminé l'examen des guides pour déterminer s'ils reflétaient adéquatement les exigences actuelles du Conseil du Trésor relativement à la gestion des paiements de transfert.

6.66 En 2008, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a encouragé les ministères à établir des plans d'action ministériels pour améliorer le versement et l'efficience des paiements de transfert. Industrie Canada nous a indiqué qu'il n'avait pas élaboré de plan d'action officiel puisqu'à son avis il ne s'agissait pas d'une exigence. En 2010, le Ministère a commencé à préparer des rapports d'étape sur ses activités de réforme relatives aux paiements de transfert. La mise à jour des politiques et procédures internes aurait été une première étape vers l'harmonisation des programmes avec la *Politique sur les paiements de transfert* de 2008. Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas encore terminé la mise à jour des guides sur les politiques et les procédures internes, et que les rapports d'étape ne rendaient pas compte de cette activité. L'établissement d'un plan de travail visant à orienter les mesures à prendre pour apporter les changements exigés en vertu de la *Politique sur les paiements de transfert* de 2008 aurait permis au Ministère de s'assurer que les guides sur les politiques et les procédures internes étaient mis à jour en temps opportun. Notre recommandation au paragraphe 70 porte sur cette constatation.

6.67 **Systèmes d'information et de production de rapports** — Le Système d'information sur la gestion des contributions est le principal système utilisé par le Ministère pour surveiller et gérer les ententes. Des systèmes supplémentaires ont été mis au point, car le Ministère trouvait que le Système d'information sur la gestion des contributions ne répondait pas à tous ses besoins. Par exemple, l'Office des technologies industrielles a créé un système de stockage de données pour recueillir l'information sur le rendement, puisque cette fonction n'était pas offerte par l'entremise du Système.

6.68 Selon un audit interne mené en 2008, les faiblesses du Système ont diminué son utilité en tant qu'outil visant à aider le personnel des programmes à gérer les ententes de contribution. Les auditeurs recommandaient que le Ministère élabore une vision et une stratégie de transition pour la mise en place d'un nouveau système de gestion des paiements de transfert ministériels, et qu'il veille à ce que tout système de remplacement permette de faire le suivi des retombées des programmes et de produire des rapports sur ces retombées. Le Ministère avait accepté la recommandation et avait indiqué que le nouveau système serait conçu de façon à permettre le suivi des retombées des programmes et la production de rapports sur ces dernières.

6.69 Toutefois, le Ministère n'a pas encore déterminé le système à adopter pour remplacer le Système d'information sur la gestion des contributions. Le Ministère a obtenu une évaluation supplémentaire du Système en mars 2012. L'équipe d'évaluation recommandait que des mesures soient prises pour maintenir la plateforme actuelle du Système pour les six prochaines années et proposait une approche visant à introduire progressivement de nouveaux éléments pour accroître les capacités du Système.

6.70 **Recommandation** — Industrie Canada devrait établir un plan assorti d'un échéancier pour s'assurer que son cadre de contrôle de gestion pour les paiements de transfert, notamment ses politiques, procédures et systèmes électroniques, est conforme aux exigences établies dans la *Politique sur les paiements de transfert* et répond aux besoins du Ministère.

Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Industrie Canada élaborera un plan avec des dates butoirs d'ici novembre 2012.

6.71 **Normes de service** — Industrie Canada a établi des normes de service pour gérer l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense, comme l'exige la *Politique sur les paiements de transfert*. Le Ministère a évalué son rendement relativement à la gestion de l'Initiative au moyen de trois normes de service (voir la pièce 6.2). Même si le Ministère n'avait pas établi de normes de service officielles pour le programme CSeries de Bombardier, il nous a indiqué qu'il avait une norme non officielle de 30 jours pour le traitement des demandes de remboursement. Étant donné qu'il ne s'agissait pas d'une norme officielle, nous n'avons pas examiné le rendement du Ministère par rapport à cette norme.

Pièce 6.2 Des normes de service ont été établies pour évaluer le rendement de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense

Délai de traitement d'une demande de financement

- Terminer l'examen de la proposition et communiquer la décision de financement aux bénéficiaires dans les six mois suivant la réception d'une demande complète

Délai de traitement des demandes de remboursement des dépenses

- Traiter les demandes de remboursement soumises et effectuer les paiements conformément aux ententes de contribution en règle dans un délai de 45 jours civils

Délai de réponse à une demande d'aide à la préparation d'une proposition de projet

- Répondre en moins d'un jour ouvrable aux demandes d'aide relatives à une proposition de projet

Source : Industrie Canada

6.72 À partir d'avril 2010, le Ministère a publié de l'information sur la mesure dans laquelle il respectait les normes de service pour l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense. Selon le dernier rapport, pour le quatrième trimestre de 2011-2012, toutes les demandes de financement ont été traitées dans un délai de six mois, toutes les demandes d'aide ont été traitées en un jour ouvrable, et toutes les demandes de remboursement soumises ont donné lieu à un paiement dans les 45 jours civils.

6.73 Dans le cadre de notre audit, nous avons examiné le rendement indiqué par le Ministère relativement à la norme de 45 jours civils pour traiter les demandes de remboursement des dépenses. Lors de notre examen, qui englobait plusieurs trimestres, nous avons constaté que les demandes de remboursement soumises au titre de l'Initiative qui avaient été traitées dans un délai de 45 jours civils représentaient 70 % des demandes. Le Ministère a expliqué cette différence en nous indiquant que la norme de service ne s'applique pas lorsqu'il faut plus de dix jours au bénéficiaire pour fournir des renseignements manquants; lorsqu'une modification fait l'objet de négociations en vue de régler un éventuel non-respect des dispositions de l'entente; et lorsqu'aucun paiement n'a à être versé, comme dans les cas où le versement des fonds est différé en attente de l'achèvement du projet. Toutefois, l'adoption de cette approche signifie que la norme de rendement est trompeuse.

6.74 **Recommandation** — Industrie Canada devrait réexaminer sa méthode visant à mesurer sa conformité aux normes de service à l'égard de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et à en faire rapport, plus particulièrement les normes relatives aux délais

de traitement des demandes de remboursement, pour s'assurer que les résultats reflètent le rendement réel.

Réponse du Ministère — Recommandation acceptée. Industrie Canada examinera la norme de service en matière de délai de traitement des demandes de remboursement pour le programme de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense d'ici la fin de décembre 2012.

Recouvrement de fonds auprès des bénéficiaires

6.75 Selon la *Directive sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, les contributions versées à une entreprise à but lucratif qui visent à permettre à cette entreprise de réaliser des bénéfices ou d'accroître sa valeur doivent être remboursables. Il incombe aux gestionnaires ministériels de veiller à ce que les montants remboursables par les bénéficiaires (ou recouvrables auprès d'eux) soient reconnus comme créances exigibles par l'État, et que les mesures appropriées soient prises pour recouvrer ces montants.

6.76 Depuis 1996, Industrie Canada a reçu des remboursements de 767 millions de dollars pour le programme Partenariat technologique Canada et, depuis 1985, il a reçu 607 millions de dollars en remboursements pour le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense. En date de mai 2012, Industrie Canada prévoyait recevoir des remboursements totalisant 1,5 milliard de dollars dans le cadre de Partenariat technologique Canada et 299 millions de dollars dans le cadre du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense au cours des dix prochaines années, si les conditions de remboursement sont remplies.

6.77 Les remboursements effectués par les entreprises dans le cadre de Partenariat technologique Canada sont réinvestis dans les entreprises par le truchement des paiements au titre de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et du programme CSeries de Bombardier. La capacité du Ministère de financer les projets au titre de l'Initiative dépend en partie des fonds obtenus grâce aux remboursements dans le cadre de Partenariat technologique Canada. Si les bénéficiaires de ce programme ne remboursent pas Industrie Canada, le Ministère pourrait ne pas être en mesure de payer les montants réclamés par les bénéficiaires dans leurs demandes de remboursement, dans le cadre des ententes de contribution actuelles. Ce risque est noté dans le profil de risque ministériel d'Industrie Canada.

6.78 Au sein du Ministère, le Secteur de la fonction de contrôleur et de l'administration est chargé des ententes de contribution lorsqu'elles entrent dans la phase de remboursement. Les conditions et les

calendriers de remboursement sont précisés dans les ententes de contribution. Toutefois, les dates d'échéance et les sommes dues peuvent changer au fur et à mesure que les réalités du marché changent. Par exemple, si le montant du remboursement est fondé sur les redevances provenant des ventes, il pourrait être différent de ce qui avait été prévu. Si l'entreprise ne remplit pas les conditions de remboursement, par exemple si elle n'atteint pas une cible établie pour les recettes de ventes, elle n'est pas tenue de rembourser la somme due.

6.79 Nous avons examiné si Industrie Canada disposait de politiques et de procédures pour gérer les remboursements, et s'il veillait à ce que les fonds dus dans le cadre de Partenariat technologique Canada et du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense soient recouvrés auprès des bénéficiaires. Ce travail comprenait la constitution d'un échantillon d'ententes dans la phase de remboursement pour déterminer les mesures prises par le Ministère pour recouvrer les sommes exigibles. Nous n'avons pas examiné le processus utilisé par le Ministère pour déterminer si les conditions donnant lieu à un remboursement étaient remplies.

Le Ministère a pris des mesures appropriées pour recouvrer les sommes exigibles

6.80 Nous avons constaté que, pour les remboursements examinés dans le cadre de notre audit, la plupart avaient été reçus par le Ministère dans les délais requis. Nos constatations sont résumées dans la pièce 6.3. De plus, en 1996, Industrie Canada a adopté une politique sur les contributions remboursables. Le Ministère dispose de procédures documentées pour gérer les contributions remboursables. Nous avons remarqué qu'Industrie Canada a récemment commencé à mettre à jour la politique sur les contributions remboursables et les procédures connexes.

6.81 Nous avons examiné un échantillon représentatif de 41 projets de Partenariat technologique Canada ayant bénéficié de contributions remboursables, représentant au total environ 554 millions de dollars en financement du gouvernement, ainsi qu'une sélection aléatoire de 10 projets du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense ayant bénéficié de contributions remboursables, représentant au total environ 40 millions de dollars. Nous avons effectué ces examens afin de déterminer si le Ministère avait surveillé le processus de remboursement et s'il avait obtenu les remboursements dans les délais requis entre 2007 et 2012.

6.82 Pour 32 des 41 projets de Partenariat technologique Canada, nous avons constaté que les conditions qui donnaient lieu à des remboursements avaient été remplies pendant au moins une période de paiement entre 2007 et 2012. Au total, 61 % des remboursements avaient été obtenus à temps. Pour les 10 projets du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense que nous avions sélectionnés, les conditions qui donnaient lieu à des remboursements avaient été remplies pendant au moins une période de paiement. Au total, 80 % des remboursements avaient été obtenus dans les délais requis.

6.83 Pour les remboursements en retard, le Ministère a pris les mesures appropriées pour obtenir ces paiements. Les mesures prises comprenaient l'envoi de courriels et de lettres aux bénéficiaires pour leur rappeler que des remboursements devaient être effectués. Les représentants du Ministère nous ont indiqué que, dans les cas où ces communications ne donnaient pas lieu à des remboursements, les dossiers pouvaient être transférés à la Direction de l'assurance des prêts et recouvrement du Ministère afin que des mesures supplémentaires soient prises.

Pièce 6.3 Dans la plupart des cas examinés, les remboursements ont été reçus dans les délais requis

Résumé de l'examen des remboursements	Projets de Partenariat technologique Canada	Projets du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense
Projets		
Nombre de projets examinés	41	10
Nombre de projets où les conditions donnant lieu à des remboursements ont été remplies	32	10
Remboursements		
Nombre de remboursements exigibles	132	55
Nombre de remboursements reçus en retard	52	11
Montants des remboursements		
Fonds remboursés en date de mai 2012 (en millions de dollars)	64,1	21,0
Remboursements prévus au cours des 10 prochaines années (en millions de dollars)	275,8	5,7

Source : Industrie Canada

6.84 En résumé, Industrie Canada dispose de politiques et de procédures pour gérer les remboursements et il veille à ce que les fonds dus dans le cadre de Partenariat technologique Canada et du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense soient recouvrés auprès des bénéficiaires. Nous avons constaté que, pour les remboursements examinés dans le cadre de notre audit, la plupart avaient été versés au Ministère dans les délais requis. Pour ce qui est des remboursements en retard, le Ministère a pris les mesures appropriées pour obtenir ces paiements.

Conclusion

6.85 Avant 2010, Industrie Canada disposait d'une information inadéquate sur le rendement pour déterminer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense. Depuis 2010, le Ministère a amélioré sa façon de faire et, désormais, il recueille et regroupe suffisamment de données pour lui permettre de déterminer les progrès réalisés par rapport aux objectifs. Pour le programme CSeries de Bombardier, les rapports d'étape contenaient une information limitée sur les résultats et les retombées des projets. Le Ministère n'a pas demandé les rapports d'étape annuels requis aux termes des deux ententes de contribution, ce qui signifie qu'il avait une vue d'ensemble limitée du rendement du bénéficiaire.

6.86 Nous tirons la conclusion que le Ministère a amélioré sa façon de faire depuis 2010, mais qu'il doit tenir ses engagements visant la collecte d'information supplémentaire sur le rendement. Il s'agit là d'une condition importante pour permettre au Ministère de faire rapport sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs à mesure que les projets avancent. Les évaluations prévues de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense, à présenter en 2016-2017, et du programme CSeries de Bombardier, à présenter en 2015-2016, reposeront sur cette information.

6.87 Lorsqu'il a mis en œuvre l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense, le Ministère s'était engagé à accroître son niveau de transparence. Toutefois, le Ministère n'a pas tenu son engagement de produire chaque année un rapport public sur les résultats du programme. De plus, lors de notre examen des rapports ministériels sur le rendement d'Industrie Canada et du site Web du Ministère, nous avons constaté que l'on faisait peu mention des résultats et des réalisations de l'Initiative.

6.88 Industrie Canada a mis en place un cadre de contrôle de gestion pour encadrer la façon dont il gère ces paiements de transfert. Le Ministère a effectué un examen détaillé des projets proposés avant de signer des ententes de contribution avec les bénéficiaires, et il n'a financé que les demandeurs qui respectaient les exigences en matière d'admissibilité aux programmes. Il a également examiné les demandes de remboursement et les rapports d'étape des bénéficiaires avant de verser les paiements. Toutefois, le Ministère doit apporter certaines améliorations à sa façon de faire, notamment en documentant mieux son approche en matière de gestion des risques.

6.89 Dans les cas où les contributions octroyées en vertu du Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense et de Partenariat technologique Canada étaient remboursables, nous avons constaté que la majorité des remboursements examinés avaient été reçus par le Ministère dans les délais requis. Le Ministère dispose de procédures documentées pour gérer les contributions remboursables et il a récemment commencé à mettre à jour ces procédures.

À propos de l'audit

Tous les travaux d'audit dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau du vérificateur général a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

L'audit avait pour objectif de déterminer si Industrie Canada disposait de suffisamment d'information afin d'établir si les paiements de transfert relatifs aux sciences et à la technologie dans le secteur de l'aérospatiale permettaient l'atteinte des objectifs énoncés, et si le Ministère avait géré ces paiements conformément aux principales exigences de la *Politique sur les paiements de transfert*.

Étendue et méthode

Nous avons examiné l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et le programme CSeries de Bombardier. Nous avons également examiné si Industrie Canada recouvrait les sommes remboursables auprès des bénéficiaires dans le cas des contributions remboursables. Nous avons étudié deux programmes en fin de vie – Partenariat technologique Canada et le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense.

Nous avons examiné les 24 ententes de contribution conclues dans le cadre de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense au 1er mars 2012, ainsi que les 2 ententes de contribution du programme CSeries de Bombardier. Nous avons sélectionné des demandes de remboursement soumises en vertu de ces ententes et cherché à savoir si le Ministère les avait examinées, mais nous n'avons pas audité l'admissibilité des demandes.

Des échantillons distincts d'ententes ont été constitués pour Partenariat technologique Canada et le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense. Afin d'effectuer le travail sur les contributions remboursables, pour le programme Partenariat technologique Canada, un échantillon représentatif de 41 ententes de contribution a été sélectionné à partir de l'ensemble des 188 ententes en vigueur. La taille de cet échantillon est suffisante pour permettre de tirer des conclusions au sujet de l'ensemble des ententes avec un niveau de confiance de 90 % et un intervalle de confiance d'au plus 10 %. Pour le Programme de productivité de l'industrie du matériel de défense, un échantillon aléatoire de 10 ententes signées après 1985 a été constitué à partir de l'ensemble des 950 ententes en vigueur. Nous n'avons pas examiné le processus utilisé par le Ministère pour déterminer si les conditions donnant lieu à des remboursements avaient été remplies.

Nous avons analysé des ententes de contribution, des fichiers, des dossiers et des rapports. Nous avons eu des entrevues avec les représentants d'Industrie Canada chargés de la conception et de l'exécution de ces programmes. Nous avons également rencontré des représentants d'un certain nombre d'entreprises qui avaient reçu des contributions pour obtenir leur point de vue. Dans le cadre de notre audit, nous avons examiné le rendement d'Industrie Canada; nous n'avons pas audité les bénéficiaires de fonds gouvernementaux.

Critères

Critères	Sources
Pour déterminer si Industrie Canada dispose de suffisamment d'information afin d'établir si les paiements de transfert relatifs aux sciences et à la technologie dans le secteur de l'aérospatiale permettent l'atteinte des objectifs énoncés, et si le Ministère a géré ces paiements de transfert conformément aux principales exigences de la *Politique sur les paiements de transfert*, nous avons utilisé les critères suivants :	
Industrie Canada surveille les bénéficiaires conformément aux exigences des programmes, aux ententes de financement et à la *Politique sur les paiements de transfert*.	• Modalités des programmes sélectionnés • 24 ententes de financement conclues dans le cadre de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et 2 ententes conclues dans le cadre du programme CSeries de Bombardier • Conseil du Trésor, *Politique sur les paiements de transfert*, 2008 et 2000 • Conseil du Trésor, *Directive sur les paiements de transfert* • *Loi sur la gestion des finances publiques* • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Ligne directrice sur une stratégie de mesure du rendement aux termes de la Politique sur les paiements de transfert*
Industrie Canada a une stratégie ou un système de mesure du rendement qui lui permet de recueillir de l'information sur le rendement de façon appropriée, à l'échelle des bénéficiaires individuels et à l'échelle du programme de paiements de transfert.	• Conseil du Trésor, *Politique sur les paiements de transfert*, 2008 et 2000 • Conseil du Trésor, *Directive sur les paiements de transfert* • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Ligne directrice sur une stratégie de mesure du rendement aux termes de la Politique sur les paiements de transfert* • Conseil du Trésor, *Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats, 2010 et 2005* • Secrétariat du Conseil du Trésor, *Cadre de responsabilisation de gestion* • *Loi sur la gestion des finances publiques* • Conseil du Trésor, *Politique sur l'évaluation*, 2009 et 2001
Industrie Canada utilise l'information sur le rendement pour modifier les programmes, au besoin, et pour démontrer si les résultats des programmes atteignent les objectifs.	
Industrie Canada perçoit les montants remboursables par les bénéficiaires, ou recouvrables auprès de ces derniers, dans le cadre des ententes.	• Conseil du Trésor, *Politique sur les paiements de transfert*, 2008 et 2000 • Conseil du Trésor, *Directive sur les paiements de transfert* • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Ligne directrice concernant la Directive sur les paiements de transfert* • Norme comptable 3.2 du Conseil du Trésor – Paiements de transfert (Subventions et contributions) • Règlement sur les intérêts et les frais administratifs, pris en vertu de la *Loi sur la gestion des finances publiques* • Conseil du Trésor, *Politique sur la gestion des comptes débiteurs*, 2002

La direction a examiné les critères de l'audit et elle en a reconnu la validité.

Période visée par l'audit

Les travaux d'audit dont il est question dans le présent chapitre couvrent la période allant du 1er janvier 2007 au 1er juin 2012. Les travaux d'audit ont été terminés le 17 juillet 2012.

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Ronnie Campbell
Directeur principal : Glenn Wheeler
Directrice : Nadine Cormier

Laurent Bergeron Collin
Maxine Leduc
Katherine Ludwig

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 6 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Mesure des progrès réalisés par rapport aux objectifs	
6.33 Industrie Canada devrait s'assurer de respecter son engagement de publier chaque année des rapports sur la façon dont les projets approuvés respectent les critères d'évaluation de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense ainsi que sur les bénéficiaires de contributions et les résultats et réalisations du programme. **(6.26-6.32)**	Recommandation acceptée — Industrie Canada s'assurera que les exigences en matière de surveillance et de production de rapports précisées dans les ententes de contribution sont entièrement respectées et bien documentées.
6.34 Industrie Canada devrait s'assurer que les ententes de contribution qu'il conclut avec des bénéficiaires établissent des objectifs précis et mentionnent des résultats et des retombées propres au projet en question qui sont conformes aux objectifs de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense. **(6.22-6.25)**	Recommandation acceptée — Industrie Canada poursuivra la pratique, instaurée en 2010, d'inclure dans ses ententes de contribution des objectifs de projet précis ainsi que des résultats et des retombées attendus afin de démontrer nettement qu'ils cadrent avec les objectifs du programme de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense.
6.42 Industrie Canada devrait veiller à ce que les évaluations prévues de Partenariat technologique Canada, de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense ainsi que du programme CSeries de Bombardier soient réalisées afin de permettre au Ministère de mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs des programmes. Ces évaluations devraient être conclues dans les délais prévus dans le plan d'évaluation pluriannuel du Ministère. **(6.35-6.41)**	Recommandation acceptée — Industrie Canada évaluera ses programmes de paiements de transfert conformément à son plan d'évaluation pluriannuel.

Recommandation	Réponse
6.45 Industrie Canada devrait s'assurer de respecter son engagement de publier chaque année des rapports sur la façon dont les projets approuvés respectent les critères d'évaluation de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense ainsi que sur les bénéficiaires de contributions et les résultats et réalisations du programme. **(6.43-6.44)**	Recommandation acceptée — Industrie Canada augmentera la quantité d'information déjà disponible sur son site Web afin d'y inclure des renseignements complémentaires dans ces domaines, même si le caractère délicat des projets sur le plan commercial continuera de restreindre la quantité d'information qu'on peut légalement divulguer au public. Le Ministère produira un rapport sur ces renseignements d'ici la fin de décembre 2012 pour tous les projets approuvés jusqu'en 2011-2012, et chaque année par la suite.
Gestion des paiements de transfert au secteur de l'aérospatiale	
6.58 Industrie Canada devrait documenter son approche en matière de gestion des risques, en précisant les niveaux appropriés de surveillance et de production de rapports devant être pris en compte, en fonction des risques que présente le projet, de la valeur du financement par rapport aux coûts administratifs et du profil de risque du bénéficiaire. **(6.51-6.57)**	Recommandation acceptée — Industrie Canada documentera son approche en matière de gestion des risques pour l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense afin de mettre plus nettement en évidence la justification qui sous-tend les approches particulières adoptées pour gérer les divers risques inhérents au financement des projets de recherche-développement en aérospatiale. Le Ministère documentera ses pratiques générales à cet égard d'ici la fin de décembre 2012.
6.70 Industrie Canada devrait établir un plan assorti d'un échéancier pour s'assurer que son cadre de contrôle de gestion pour les paiements de transfert, notamment ses politiques, procédures et systèmes électroniques, est conforme aux exigences établies dans la *Politique sur les paiements de transfert* et répond aux besoins du Ministère. **(6.63-6.69)**	Recommandation acceptée — Industrie Canada élaborera un plan avec des dates butoirs d'ici novembre 2012.

Recommandation	Réponse
6.74 Industrie Canada devrait réexaminer sa méthode visant à mesurer sa conformité aux normes de service à l'égard de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense et à en faire rapport, plus particulièrement les normes relatives aux délais de traitement des demandes de remboursement, pour s'assurer que les résultats reflètent le rendement réel. **(6.71-6.73)**	Recommandation acceptée — Industrie Canada examinera la norme de service en matière de délai de traitement des demandes de remboursement pour le programme de l'Initiative stratégique pour l'aérospatiale et la défense d'ici la fin de décembre 2012.