RÉVISÉ le 11 octobre 2012

Patrimoine canadien Canadian Heritage

Canada

Vérification de la Direction générale des industries culturelles

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
Direction des services de vérification et d'assurance

Mars 2012

This publication is also available in English.

La présente publication est offerte sur demande en médias substituts.

Cette publication est disponible en formats PDF et HTML à l'adresse Internet suivante : http://www.pch.gc.ca/

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2012.
No de catalogue : CH6-10/2012F-PDF
ISBN 978-1-100-99350-8

Table des matières

Sommaire **1**

1. Introduction et contexte **5**

1.1 Autorisation du projet 5
1.2 Contexte 5

2. Objectifs **6**

3. Portée **7**

4. Approche et méthodologie **7**

5. Constatations et recommandations **8**

5.1 Gouvernance et gestion des risques 8
5.1.1 Amélioration des pratiques pour surveiller les progrès par rapport aux plans établis 8
5.1.2 Amélioration et surveillance de la mise en œuvre de la Stratégie de gestion de l'information 10
5.1.3 Création d'un plan d'élaboration des politiques à l'échelle de la Direction générale et partage d'outils d'élaboration des politiques 11
5.2 Contrôle interne 13

Annexe A – Critères de vérification **14**

Annexe B – Plan d'action de la direction **19**

Sommaire

Introduction

La Direction générale des industries culturelles (DGIC ou la Direction générale) soutient les industries culturelles de la musique, du livre, du film et de la vidéo, ainsi que des périodiques. Le principal objectif de la Direction générale consiste à contribuer à la création du contenu culturel canadien et à en faciliter l'accès par le public canadien et international. Précisément, il lui incombe de favoriser la création, la publication et la diffusion de livres et de périodiques canadiens, et de soutenir la production, la distribution et la consommation de musique, de vidéos et de films canadiens. La Direction générale vise également à créer des conditions favorables à la viabilité des industries culturelles canadiennes.

La vérification de la Direction générale des industries culturelles a été incluse dans le Plan de vérification axé sur les risques du Ministère, de 2011-2012 à 2013-2014. Le Plan a été recommandé par le Comité ministériel de la vérification (CMV) et approuvé par le Sous-Ministre en mars 2011.

La portée de la vérification comprenait les processus actuels de gouvernance et de gestion des risques ainsi que les contrôles internes de la Direction générale des industries culturelles, plus particulièrement entre le 1er avril 2010 et le 30 septembre 2011.

La vérification visait à fournir à la haute direction de PCH l'assurance que :

1. les pratiques de gouvernance, de coordination et de gestion des risques de la Direction générale utilisées pour gérer et superviser ses activités sont adéquates et efficaces;
2. les contrôles internes et les pratiques utilisés par la direction dans l'élaboration et la surveillance des politiques qui relèvent de la Direction générale sont adéquats et efficaces;
3. les contrôles internes et les pratiques de gestion utilisés dans certains nouveaux processus mis en œuvre depuis les vérifications internes antérieures sont adéquats et efficaces.

Principales constatations

Au cours des travaux sur le terrain, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples prouvant la bonne conception des contrôles et l'efficacité de leur mise en œuvre. Cela a donné lieu à plusieurs constatations positives qui figurent ci-dessous.

- Des mécanismes de gouvernance, comme le Forum des gestionnaires et la Table de gestion, sont établis. La direction y participe activement et exerce la surveillance des activités de la Direction générale.

- Par l'entremise du processus de planification des activités et du Plan d'activités intégré de la Direction générale, celle-ci détermine les priorités, les activités et les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.
- Les responsabilités en matière de recherche, de consultation et d'analyse des options stratégiques sont clairement définies.
- Des procédures normalisées d'exploitation et des outils et systèmes de soutien sont élaborés pour assurer l'uniformité dans l'évaluation des demandes de subventions et de contributions (S et C).
- Les recommandations (et les rejets) des demandes de S et C comprennent une justification adéquate et démontrent l'évaluation de l'admissibilité du bénéficiaire.
- Les programmes au sein de la Direction générale ont mis en œuvre des pratiques de gestion des risques liés aux projets pour l'évaluation des demandes de S et C.
- Des méthodes claires et appropriées de communication auprès du public sont utilisées afin d'informer le public cible, et leur efficacité est réévaluée de façon périodique.
- Les accords de responsabilisation (p. ex. délégations de pouvoirs, protocoles d'entente) sont documentés et autorisés adéquatement.

L'équipe de vérification a également cerné des possibilités où les pratiques et les processus de gestion pourraient être améliorés. Ces possibilités sont les suivantes :

1. Le Plan d'activités intégré de la Direction générale est un outil de gestion important qui indique les principales priorités et activités de la Direction générale. Il est possible de mettre à profit les pratiques actuelles de planification de la Direction générale en mettant en œuvre un mécanisme de production de rapports qui permettrait de suivre les progrès et de fournir l'état d'avancement par rapport aux priorités opérationnelles de la Direction générale. En outre, les pratiques de gestion des risques peuvent être améliorées en clarifiant qui doit rendre compte des risques identifiés dans le Plan d'activités intégré afin qu'ils soient atténués tel qu'il est prévu et que l'exposition au risque soit évaluée régulièrement.
2. Bien que les principaux processus soient en place pour partager l'information au sein de la Direction générale, des approches différentes pour le stockage et l'archivage de l'information y sont utilisées. Il en ressort que la capacité de la Direction générale à gérer, archiver et récupérer de façon adéquate l'information ou le contenu sur papier moins récent pourrait être améliorée. Il est également possible d'améliorer la Stratégie de gestion de l'information de la Direction générale, en incluant des détails sur les ressources requises et en désignant des responsables pour leur attribuer des tâches.
3. Divers mécanismes informels sont utilisés pour coordonner l'élaboration et le renouvellement des politiques au sein de la Direction générale; toutefois, il est possible de créer un plan d'élaboration des politiques à l'échelle de la Direction générale qui pourrait servir à gérer et à surveiller l'élaboration des politiques du point de vue global de la Direction générale. Il est également possible de définir et

de partager des outils communs qui peuvent être réutilisés par les équipes d'élaboration des politiques de la Direction générale.

Recommandations

1. Le directeur général de la Direction générale des industries culturelles devrait mettre à profit les pratiques actuelles de gouvernance et de gestion des risques en :

1.1. élaborant un mécanisme de production de rapports qui permettrait de suivre les progrès et de fournir l'état d'avancement par rapport aux principales priorités et mesures indiquées dans le Plan d'activités intégré de la Direction générale;

1.2. attribuant des responsabilités officielles pour les activités d'atténuation des risques décrites dans le Plan d'activités intégré de la Direction générale et en exigeant des rapports réguliers sur les activités d'atténuation et l'exposition au risque.

2. Le directeur général de la Direction générale des industries culturelles devrait mettre à profit les pratiques actuelles de gestion de l'information en précisant les besoins en ressources, en désignant des responsables et des dates d'achèvement pour les tâches mentionnées dans la Stratégie de gestion de l'information 2011-2012 de la Direction générale et en élaborant une pratique officielle permettant de suivre de façon régulière l'évolution des activités de gestion des dossiers papier et électroniques qui sont énoncées dans cette stratégie.

3. Le directeur général de la Direction générale des industries culturelles devrait mettre à profit les pratiques actuelles d'élaboration et de coordination des politiques en :

3.1. élaborant un plan d'élaboration des politiques à l'échelle de la Direction générale qui pourrait servir à gérer et à surveiller l'élaboration des politiques du point de vue global de la Direction générale en ce qui concerne la planification et l'affectation des ressources en matière d'élaboration des politiques;

3.2. évaluant et en définissant des outils d'élaboration des politiques qui pourraient être réutilisés dans l'ensemble de la Direction générale afin de permettre l'échange de pratiques exemplaires et de favoriser une approche efficace pour l'élaboration des politiques.

Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et adéquates et que les éléments de preuve recueillis soutiennent l'opinion fournie dans le présent rapport.

Opinion de vérification

À mon avis, la Direction générale des industries culturelles est généralement contrôlée, mais présente des faiblesses mineures en matière de contrôle qui nécessitent des

améliorations en ce qui concerne la surveillance des progrès par rapport aux plans établis et à la gestion de l'information ainsi qu'à la planification et à l'élaboration des politiques.

Original signé par

_____

Richard Willan
Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe de vérification

Maria Lapointe-Savoie, directrice
Dylan Edgar, gestionnaire intérimaire de la vérification
Caroline Dulude, vérificatrice
Thalia Schumacher, aide-vérificatrice
Avec l'aide de ressources externes

1. Introduction et contexte

1.1 Autorisation du projet

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques de 2011-2012 à 2013-2014, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le Sous-Ministre en mars 2011.

1.2 Contexte

La Direction générale des industries culturelles (la Direction générale) soutient les industries culturelles de la musique, du livre, du film et de la vidéo, ainsi que des périodiques. Le principal objectif de la Direction générale consiste à contribuer à la création du contenu culturel canadien et à en faciliter l'accès par le public canadien et international. Précisément, il lui incombe de favoriser la création, la publication et la diffusion de livres et de périodiques canadiens, et de soutenir la production, la distribution et la consommation de musique, de vidéos et de films canadiens. La Direction générale vise également à créer des conditions favorables à la viabilité des industries culturelles canadiennes. La Direction générale élabore, met en œuvre et administre des politiques et des programmes dans les domaines de l'édition du livre et du périodique, de la musique et du film et de la vidéo.

La responsabilité des politiques spécifiques sur les investissements étrangers dans la distribution des films, la publication des périodiques et dans tous les secteurs de l'industrie du livre incombe à la Direction générale. La Direction générale collabore également à l'élaboration de politiques horizontales avec d'autres secteurs du Ministère dans des domaines tels que les politiques sur l'investissement étranger, le droit d'auteur, l'examen des exemptions culturelles dans les accords commerciaux internationaux et les questions liées à la Stratégie sur l'économie numérique.

Les programmes de la Direction générale sont administrés à la fois à l'interne et par le biais de tiers. Les employés de la Direction générale administrent les programmes de subventions et de contributions et, par l'entremise du Bureau de certification des produits audiovisuels canadiens (BCPAC), la Direction générale co-administre deux programmes de crédits d'impôt pour production cinématographique ou magnétoscopique canadienne avec l'Agence du revenu du Canada (ARC). La Direction générale est également responsable de la négociation des traités de coproduction internationale et de l'administration de la *Loi sur les services publicitaires fournis par des éditeurs étrangers*.

Selon le Plan d'activités intégré 2011-2014 de la Direction générale, la structure de celle-ci comprend cinq directions distinctes : BCPAC; Direction de la politique et des programmes de la musique; Direction de la politique et des programmes du livre; Direction de la politique et des programmes de l'édition des périodiques; Direction de la politique et des programmes du film et de la vidéo. La Direction générale comprend

également une Unité de planification et de coordination et le Bureau de la directrice générale associée.

Au sein de la Direction générale, certains programmes ont récemment fait l'objet de vérifications. Les recommandations découlant de ces vérifications antérieures ont été prises en compte par la Direction générale, ce qui a été confirmé par la Direction des services de vérification et d'assurance. Depuis la conclusion de ces vérifications antérieures, quelques programmes de la Direction générale ont eu des changements dans leurs processus et pratiques, d'autres ont obtenu de nouvelles autorisations dans le cadre de renouvellements récents de programme. Par conséquent, la vérification portait en partie sur les initiatives, les autorisations et les changements relatifs aux processus les plus récents, qui figurent ci-dessous.

BCPAC : L'administration et l'exécution du programme du BCPAC se font maintenant au moyen d'un système administratif en ligne afin d'en améliorer l'efficacité. L'analyse de l'admissibilité au programme, les recommandations, les approbations de la direction et les comptes rendus de décisions sont désormais entièrement traités au moyen du système en ligne et conservés dans celui-ci.

Fonds du livre du Canada (FLC) : Le FLC (auparavant le Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition) a été renouvelé en 2009. En plus de confirmer le financement du fonds pour une période de cinq ans (jusqu'au 31 mars 2015), la structure du programme a été simplifiée. Le nombre de volets est passé de quatre à deux (Soutien aux éditeurs et Soutien aux organismes). Le renouvellement visait aussi à favoriser l'adaptation de l'industrie canadienne de l'édition aux nouvelles technologies numériques. Lors du renouvellement, le FLC a reçu l'autorisation de verser des subventions. Le Ministre doit toujours approuver les demandes de subventions, mais les contrôles et les procédures mis en œuvre pour ce type de financement sont nouveaux.

Fonds du Canada pour les périodiques (FCP) : Depuis 2010-2011, le FCP remplace le Fonds du Canada pour les magazines et le Programme d'aide aux publications. En plus de la simplification des anciens programmes, l'autorisation d'approuver des demandes de financement pour le volet Aide aux éditeurs du FCP a été déléguée du Ministre au directeur général de la Direction générale des industries culturelles. La direction a indiqué que la gestion de la transition des deux programmes au programme rationalisé était toute une entreprise.

2. Objectifs

La vérification vise à fournir à la haute direction de PCH l'assurance que :

1. les pratiques de gouvernance, de coordination et de gestion des risques de la Direction générale utilisées pour gérer et superviser ses activités sont adéquates et efficaces;
2. les contrôles internes et les pratiques utilisés par la direction dans l'élaboration et la surveillance des politiques qui relèvent de la Direction générale sont adéquats et efficaces;

3. les contrôles internes et les pratiques de gestion utilisés dans certains nouveaux processus mis en œuvre depuis les vérifications internes antérieures sont adéquats et efficaces.

Les résultats ont été communiqués en termes de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne.

3. Portée

La portée de la vérification comprend les processus actuels de gouvernance et de gestion des risques ainsi que les contrôles internes de la Direction générale des industries culturelles, plus particulièrement entre le 1er avril 2010 et le 30 septembre 2011.

Le deuxième objectif de la vérification portait sur les politiques qui relèvent directement de la Direction générale. D'autre part, le troisième objectif ne portait que sur certains nouveaux processus mis en œuvre pendant la période visée par la vérification dans les programmes du BCPAC, du FLC et du FCP.

4. Approche et méthodologie

Tout le travail de vérification a été effectué conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et à la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor. La méthodologie de vérification englobait ce qui suit :

- la tenue de plus de 15 entrevues avec des membres de la direction de la Direction générale et des représentants de programme afin de comprendre les pratiques propres à la Direction générale relativement à la gouvernance, la gestion des risques, l'élaboration des politiques et certains nouveaux processus et contrôles mis en œuvre depuis les vérifications internes antérieures;
- l'examen de la documentation ayant trait à la Direction générale et aux programmes afin de déterminer les mécanismes de gouvernance et de gestion des risques ainsi que les contrôles internes en place;
- l'examen de la documentation sur l'élaboration des politiques;
- la vérification de 65 dossiers de subventions et de contributions afin d'assurer la conformité aux politiques, procédures, règles et règlements;
- la tenue d'une rencontre avec les membres de la haute direction afin de valider les observations et de solliciter leurs commentaires sur les recommandations provisoires;
- l'élaboration de rapports provisoires et finaux.

5. Constatations et recommandations

En se fondant sur les données recueillies lors de l'examen des documents, des analyses, de la vérification des dossiers et des entrevues réalisées, l'équipe de vérification a évalué tous les critères de vérification et tiré une conclusion pour chacun d'entre eux.

L'équipe de vérification a relevé deux possibilités modérées d'amélioration, ce qui a donné lieu à trois recommandations. Les détails des observations et des recommandations de la vérification sont fournies ci-dessous.

5.1 Gouvernance et gestion des risques

L'équipe de vérification a relevé deux points à améliorer en ce qui concerne la gouvernance et la gestion des risques au sein de la Direction générale.

5.1.1 Amélioration des pratiques pour surveiller les progrès par rapport aux plans établis

Le Plan d'activités intégré de la Direction générale est un outil de gestion important qui indique les principales priorités et activités de la Direction générale. Il est possible de mettre à profit les pratiques actuelles de planification de la Direction générale en mettant en œuvre un mécanisme de production de rapports qui permettrait de suivre les progrès et de fournir l'état d'avancement par rapport aux priorités opérationnelles de la Direction générale. En outre, les pratiques de gestion des risques peuvent être améliorées en clarifiant qui doit rendre compte des risques identifiés dans le Plan d'activités intégré afin que ces risques soient atténués tel qu'il est prévu et que l'exposition au risque soit évaluée régulièrement.

Analyse

La Direction générale fait l'usage pratique d'un plan d'activités intégré afin de déterminer, tous les trois ans, les priorités de la Direction générale, les moteurs stratégiques, les échéanciers des programmes et les risques. L'équipe de vérification a constaté que le Plan d'activités intégré de la Direction générale est un outil de gestion de bonne pratique, car il peut aider la direction de la Direction générale à déterminer les enjeux, à en assurer le suivi et à en examiner les tendances efficacement tout en lui permettant de prendre des mesures de façon proactive afin qu'il soit axé sur l'atteinte des principales priorités opérationnelles.

À l'échelle de la Direction générale, il a été constaté que les risques étaient déterminés, évalués, classés par ordre de priorité et surveillés dans le cadre du processus de planification des activités de la Direction générale. Les risques sont d'abord déterminés par les directions de la Direction générale, qui en font part à la direction de la Direction générale aux fins de discussion. Il s'ensuit une liste plus courte des principaux risques de la Direction générale telle qu'elle figurera dans le Plan d'activités intégré de celle-ci.

Bien que les priorités de la Direction générale fassent l'objet de discussions dans le cadre de réunions de la Table de gestion, d'ententes de rendement individuelles et de réunions bilatérales, il est possible de mettre à profit le fondement actuel du Plan d'activités intégré en mettant en place un mécanisme de production de rapports qui permettrait de suivre les progrès et de fournir à la direction l'état d'avancement par rapport aux principales priorités et mesures indiquées dans le Plan d'activités intégré. Cela permettrait à la direction de la Direction générale d'assurer la tenue des activités prévues en ce qui concerne l'atteinte des objectifs du Plan d'activités intégré de la Direction générale.

D'autre part, même si la direction détermine et évalue les risques de la Direction générale dans son Plan d'activités intégré, la responsabilité des mesures d'atténuation des risques n'est pas indiquée clairement. Le fait de clarifier qui a la principale responsabilité de veiller à ce que les risques déterminés soient atténués tel qu'il est prévu permettrait d'assurer que la responsabilité est clairement assignée aux personnes responsables. Cela permettrait de fournir à la direction de la Direction générale une mise à jour sur les progrès par rapport aux activités d'atténuation prévues et de déterminer si l'exposition au risque a tendance d'augmenter ou diminuer après la tenue d'activités d'atténuation des risques. La direction pourrait, au besoin, mener des activités différentes ou additionnelles d'atténuation des risques.

Évaluation des risques

En l'absence d'un mécanisme permettant de rendre compte des priorités du Plan d'activités intégré de la Direction générale, il y a un risque que la direction de la Direction générale ne puisse pas profiter du travail effectué ni utiliser pleinement le Plan d'activités intégré de la Direction générale en tant qu'outil de gestion. Il y a également un risque qu'on ne donne pas suite tel qu'il est prévu à certains éléments du Plan d'activités intégré.

En outre, sans attribuer la prise en charge et la responsabilisation claire pour les mesures d'atténuation des risques, il y a un risque que les mesures d'atténuation ne soient pas mises en œuvre tel qu'il est prévu et que la direction n'ait pas de visibilité en ce qui concerne l'exposition continue au risques déterminés.

Recommandations

1. Le directeur général de la Direction générale des industries culturelles devrait mettre à profit les pratiques actuelles de gouvernance et de gestion des risques en :
   - 1.1 élaborant un mécanisme de production de rapports qui permettrait de suivre les progrès et de fournir l'état d'avancement par rapport aux principales priorités et mesures indiquées dans le Plan d'activités intégré de la Direction générale;
   - 1.2 attribuant des responsabilités officielles pour les activités d'atténuation des risques décrites dans le Plan d'activités intégré de la Direction générale et en exigeant des rapports réguliers sur les activités d'atténuation et l'exposition au risque.

5.1.2 Amélioration et surveillance de la mise en œuvre de la Stratégie de gestion de l'information

Bien que les principaux processus soient en place pour partager l'information au sein de la Direction générale, des approches différentes pour le stockage et l'archivage de l'information y sont utilisées. Il en ressort que la capacité de la Direction générale à gérer l'information et à archiver et à récupérer de façon adéquate l'information ou le contenu sur papier moins récent pourrait être améliorée. Il est également possible d'améliorer la Stratégie de gestion de l'information de la Direction générale, en incluant des détails sur les ressources nécessaires et en désignant des responsables pour les tâches.

Analyse

L'équipe de vérification a observé que les principaux éléments sont en place pour stocker et partager l'information de la Direction générale, notamment le recours à un lecteur partagé, des systèmes de classification, des bases de données, des réunions officielles des directions et des réunions officieuses avec la direction et divers groupes de travail. La Direction générale a élaboré une stratégie de gestion de l'information afin que les activités de gestion soient conformes aux politiques ministérielles et que les pratiques soient adoptées à l'échelle de la Direction générale. La mise en œuvre de la Stratégie de gestion de l'information figure en tant que priorité dans le Plan d'activités intégré de la Direction générale.

L'équipe de vérification a toutefois constaté que différentes approches de stockage et d'archivage de l'information (p. ex. structure d'indexation) sont utilisées dans diverses directions, ce qui fait qu'il n'y a pas d'approche unique et uniforme en ce qui concerne la gestion de l'information au sein de la Direction générale. En plus, il a été constaté que bon nombre des processus de programme effectuent la transition des processus purement sur papier à une gestion accrue des dossiers électroniques, et ceci à différents niveaux de transition.

Les examens des dossiers n'ont révélé aucun problème relatif à des documents manquants dans les dossiers les plus récents, mais des préoccupations ont été formulées par le personnel interviewé de la Direction générale quant à la capacité de celle-ci à gérer, archiver et récupérer de façon adéquate l'information ou le contenu sur papier moins récent. Les personnes interviewées ont également constaté que le rythme auquel l'information est numérisée et archivée n'est pas adéquat. Fait à noter, l'équipe de vérification a été informée que de l'information importante datant d'avant 2000 devient plus difficile à organiser et numériser. Bien que cette information soit plus ancienne, elle est parfois nécessaire pour appuyer l'élaboration de la politique, donner suite aux demandes d'accès à l'information ou aux autres demandes d'information.

Évaluation des risques

Quand les processus de gestion de l'information sont insuffisants ou inadéquats, il y a un risque d'inefficacité dans l'utilisation des ressources nécessaires pour repérer et récupérer l'information lorsqu'il y a lieu. En outre, l'information ne peut être partagée en temps opportun pour appuyer une prise de décision éclairée. Il y a aussi le risque que l'information ne puisse plus être trouvée et, avec la perte de la mémoire institutionnelle, le temps nécessaire pour créer et réutiliser l'information s'allonge.

Recommandation

2. Le directeur général de la Direction générale des industries culturelles devrait mettre à profit les pratiques actuelles de gestion de l'information en précisant les besoins en ressources, en désignant des responsables et des dates d'achèvement pour les tâches mentionnées dans la Stratégie de gestion de l'information 2011-2012 de la Direction générale et en élaborant une pratique officielle permettant de suivre de façon régulière l'évolution des activités de gestion des dossiers papier et électroniques qui sont énoncées dans cette stratégie.

5.1.3 Création d'un plan d'élaboration des politiques à l'échelle de la Direction générale et partage d'outils d'élaboration des politiques

Divers mécanismes informels sont utilisés pour coordonner l'élaboration et le renouvellement des politiques au sein de la Direction générale; toutefois, il est possible de créer un plan d'élaboration des politiques à l'échelle de la Direction générale qui pourrait servir à gérer et à surveiller l'élaboration des politiques du point de vue global de la Direction générale. Il est également possible de définir et de partager des outils communs qui peuvent être réutilisés par les équipes d'élaboration des politiques de la Direction générale.

Analyse

Il a été constaté que l'élaboration et le renouvellement des politiques au sein d'une direction ou d'une fonction d'élaboration des politiques particulière de la Direction générale étaient bien gérés et que les outils et les ressources pour appuyer des activités particulières de recherche et d'analyse des politiques étaient en place. L'équipe de vérification a constaté que divers mécanismes informels de coordination sont utilisés par la direction de la Direction générale (p. ex. discussion avec des groupes de travail des directions et de la Direction générale et réunions de la Table de gestion) pour surveiller et coordonner l'élaboration et le renouvellement des politiques. Par ailleurs, les gestionnaires responsables des politiques de la Direction générale ont indiqué qu'en général, les leçons apprises sur le processus d'élaboration des politiques sont communiquées de façon informelle. Toutefois, le groupe de la Politique sur les livres a

récemment rédigé un document plus officiel sur les leçons apprises afin d'appuyer les futurs examens des politiques.

L'équipe de vérification a relevé une possibilité de créer un plan d'élaboration des politiques à l'échelle de la Direction générale qui pourrait servir à gérer et à surveiller l'élaboration des politiques du point de vue global de la Direction générale en ce qui concerne la planification et l'affectation des ressources en matière d'élaboration des politiques. Cela permettrait également de la visibilité à tous les employés de la Direction générale en ce qui concerne les activités courantes en matière de politiques, favorisant ainsi un partage additionnel de l'information et potentiellement donnant lieu à une plus grande efficience des activités liées à l'élaboration des politiques.

De plus, l'équipe de vérification a relevé une possibilité d'accroître le partage entre les directions par la détermination, la promotion et l'utilisation d'outils communs. Ces outils qui peuvent être réutilisés par différentes équipes d'élaboration des politiques afin qu'une approche efficiente soit adoptée pour l'élaboration des politiques à l'échelle de la Direction générale .(p. ex. lignes directrices générales et attentes fondamentales en ce qui concerne les efforts d'élaboration des politiques, questionnaires-échantillons, outils Web, plans de travail, modèles d'analyse, modèles d'analyse de l'environnement, etc.).

Évaluation des risques

En l'absence d'un mécanisme permettant de gérer l'élaboration des politiques du point de vue global de la Direction générale, il y a un risque que celle-ci ne soit pas aussi efficiente et efficace qu'elle pourrait l'être pour ce qui est de planifier et d'affecter les ressources en matière d'élaboration des politiques, d'éviter le chevauchement des efforts ou de donner de la visibilité aux activités en cours en matière de politiques. Par ailleurs, sans outils communs ou partagés d'élaboration des politiques qui peuvent être réutilisés (s'il y a lieu), il y a un risque que la Direction générale rate une occasion de promouvoir les pratiques exemplaires au sein de son organisation et d'améliorer l'efficience dans ses processus d'élaboration et de renouvellement des politiques.

Recommandations

3. Le directeur général de la Direction générale des industries culturelles devrait mettre à profit les pratiques actuelles d'élaboration et de coordination des politiques en :
   - 3.1 élaborant un plan d'élaboration des politiques à l'échelle de la Direction générale qui pourrait servir à gérer et surveiller l'élaboration des politiques du point de vue global de la Direction générale en ce qui concerne la planification et l'affectation des ressources en matière d'élaboration des politiques;
   - 3.2 évaluant et en définissant des outils d'élaboration des politiques qui pourraient être réutilisés dans l'ensemble de la Direction générale afin de permettre l'échange de pratiques exemplaires et de favoriser une approche efficace pour l'élaboration des politiques.

5.2 Contrôle interne

La Direction a mis en place des contrôles internes et des pratiques de gestion qui aident à assurer la prestation efficace des programmes. En plus de la rigueur des contrôles et les possibilités d'amélioration déjà décrites précédemment dans ce rapport, quelques observations mineures liées au contrôle interne ont été communiquées à la Direction générale au cours de la vérification. Les autres éléments de contrôle interne examinés par l'équipe de vérification fonctionnent efficacement. Par exemple, les procédures opérationelles standards, les systèmes de soutien et les outils ont été développés pour assurer la cohérence dans l'évaluation des demandes de subvention et de contributions. Les recommandations (et les rejets) des demandes de subvention et de contribution sont aupportées par une justification adéquate démontrant l'évaluation de l'admissibilité d'un bénéficiaire. La vérification a aussi constaté que des méthodes appropriées et claires de communication publique sont utilisées pour informer le public et leur efficacité est réévaluée périodiquement. Enfin, les ententes de responsabilisation (par exemple la délégation de l'autorité, Note de service de comprehension) sont documentées et autorisées de façon appropriée.

Aucune recommandation additionnelle ou significative n'a été faite en ce qui concerne le contrôle interne.

Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification ont été développées selon les définitions suivantes.

Catégorisation numérique	Conclusion relative aux critères de vérification	Définition de la conclusion
1	Bien contrôlé	• Bien géré, efficace, aucune faiblesse importante constatée.
2	Contrôlé	• Bien géré, mais certaines améliorations mineures sont nécessaires.
3	Problèmes modérés	Certains problèmes mineurs nécessitent l'attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) : • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée; • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
4	Améliorations importantes requises	Il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes (satisfaire à au moins un des trois critères suivants) : • des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère; • des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; • des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale. Nota : Chaque critère de vérification qui est classé **« 4 »** doit immédiatement être communiqué au DPVE et au directeur général concerné ou à un niveau plus élevé pour la prise de mesures correctives.

Voici les critères de vérification employés et un résumé des données en fonction desquelles l'équipe de vérification a tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes (4) ou des problèmes modérés (3) ont été observés, ceux-ci ont été consignés dans le rapport de vérification. Le tableau ci-dessous indique l'exposition au risque.

N^{os} des critères	**Critères de vérification**	**Conclusion relative aux critères de vérification**	**Preuves/observations clés**
1.1	Des mécanismes appropriés de gouvernance sont en place. La direction participe activement, exerce un niveau d'influence significatif et assure la surveillance des processus de la Direction générale.	**1**	• Des mécanismes sont en place pour assurer la gestion des activités courantes au sein de la Direction générale. • Les plus notables sont les suivants : Table de gestion de la DGIC, réunions de la direction des directions et Forum des gestionnaires et Table de gestion de la DGIC.
1.2	Les activités, échéanciers et ressources nécessaires pour assurer l'atteinte des objectifs sont bien intégrés au Plan d'activités.	**1**	• Toutes les directions contribuent au Plan d'activités global de la Direction générale. • Des groupes de travail spéciaux ont été formés afin de déterminer comment la Direction générale abordera les défis.
1.3	Des mécanismes sont utilisés systématiquement pour déterminer, évaluer et atténuer les risques de la Direction générale.	**3**	• Les risques à l'échelle de la Direction générale sont déterminés, évalués et classés par ordre de priorité dans le cadre du processus de planification des activités de la Direction générale. Toutefois, les responsabilités ne sont pas clairement définies en ce qui concerne les mesures d'atténuation des risques figurant dans le Plan d'activités intégré de la Direction générale.
1.4	Les progrès ainsi que les résultats prévus de la Direction générale et	**3**	• Au moyen de réunions régulières de la Table de gestion, les activités courantes sont examinées et

N^{os} des critères	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Preuves/observations clés
	les écarts constatés font l'objet de suivis et de communications périodiques et appuient le processus décisionnel de la direction.		communiquées sur une base régulière. • À l'heure actuelle, aucun processus n'est utilisé pour suivre les progrès à l'échelle de la Direction générale.
1.5	L'information de la Direction générale est recueillie auprès des bonnes personnes au sein de la Direction générale et diffusée en temps opportun. On examine cette information.	**3**	• On n'utilise pas une approche commune en ce qui concerne la gestion de l'information au sein de la Direction générale (p. ex. structure d'indexation).
2.1	Des processus adéquats sont en place pour diriger l'élaboration des politiques et faire le suivi des politiques en temps utile.	**1**	• Un mécanisme de surveillance et des activités sont en place pour diriger l'élaboration des politiques au moyen d'une combinaison de processus officiels et non officiels. • Aucun problème n'a été observé dans les révisions des politiques récemment élaborées et révisées.
2.2	La Direction générale dispose d'une approche officielle et coordonnée en matière d'élaboration des politiques.	**3**	• Aucune approche ou pratique officielle n'est utilisée au sein de la Direction générale pour surveiller et gérer l'élaboration et le renouvellement des politiques du point de vue global de la Direction générale.
2.3	La Direction générale possède des ressources et des outils appropriés lui permettant d'appuyer la recherche et l'analyse des	**3**	• On n'a pas défini d'outils communs partagés qui pourraient être réutilisés d'une politique à une autre pour faire en sorte qu'une approche efficiente soit adoptée pour l'élaboration des politiques.

N^{os} des critères	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Preuves/observations clés
	politiques.		
2.4	La responsabilité en matière de recherche, de consultation et d'analyse des options de politiques et des incidences connexes sur le programme est clairement et officiellement définie.	**1**	• Les rôles et les responsabilités sont clairs et communiqués de façon adéquate (p. ex. descriptions de travail et plans de rendement). • Les rôles et les responsabilités en matière d'élaboration des politiques attribués à l'extérieur de la Direction générale sont définis par des accords (p. ex. protocoles d'entente).
3.1	Des procédures normalisées d'exploitation et des outils et systèmes de soutien sont élaborés pour assurer l'uniformité.	**1**	• Les programmes ont élaboré des outils et des modèles, et ils utilisent les outils du Ministère pour assurer l'uniformité de l'exécution. • Des guides de procédures sont disponibles au personnel.
3.2	Une méthode claire et appropriée de communication auprès du public est utilisée afin d'informer le public cible, et son efficacité est réévaluée de façon périodique.	**1**	• Divers mécanismes de communication sont utilisés afin d'informer le public cible des possibilités de financement et des changements à venir, plus particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de sites Web et du courriel.
3.3	Toutes les demandes présentées sont adéquatement consignées.	**1**	• Pour assurer l'exhaustivité et l'exactitude de l'information, plusieurs examens sont effectués par du personnel plus expérimenté, de niveau supérieur.
3.4	Les recommandations (et les rejets) comprennent une justification adéquate et démontrent l'évaluation de l'admissibilité du bénéficiaire et de sa capacité de	**1**	• Les recommandations (et les rejets) comprennent une justification adéquate et démontrent l'évaluation de l'admissibilité du bénéficiaire et de sa capacité de réaliser le travail, la nécessité des fonds et la viabilité financière.

N^{os} des critères	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Preuves/observations clés
	réaliser le travail, la nécessité des fonds et la viabilité financière.		
3.5	Les personnes détenant des pouvoirs financiers confirment de façon adéquate la disponibilité de fonds suffisants dans le budget ainsi que leur engagement avant la soumission des recommandations à des fins d'approbation (article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* [LGFP]).	**2**	• Les personnes détenant des pouvoirs financiers confirment de façon adéquate la disponibilité de fonds suffisants dans le budget ainsi que leur engagement avant la soumission des recommandations à des fins d'approbation (article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* [LGFP]). • Des exceptions mineures ont été relevées en ce qui concerne le calendrier d'approbation.
3.6	Toutes les recommandations de financement sont approuvées de manière conforme par une autorité déléguée.	**2**	• Les recommandations de financement ont été approuvées de manière conforme par une autorité déléguée. • Des exceptions mineures ont été relevées en ce qui concerne l'ordre des approbations obtenues et la documentation relative aux pouvoirs à titre intérimaire.
3.7	Les accords de responsabilisation sont documentés, autorisés et enregistrés adéquatement.	**1**	• Les accords de responsabilisation (p. ex. délégations de pouvoirs, protocoles d'entente) sont documentés et autorisés adéquatement.
3.8	Les demandes sont examinées et approuvées adéquatement (article 34 de la LGFP).	**2**	• Les demandes sont examinées et approuvées adéquatement (article 34 de la LGFP). • Des exceptions mineures ont été relevées en ce qui concerne l'ordre des approbations obtenues

Annexe B – Plan d'action de la direction

Titre du projet : Vérification de la Direction générale des industries culturelles

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION			
5.1 Gouvernance et gestion des risques			
Recommandation	**Mesures**	**Responsable**	**Date cible**
1. Le directeur général de la Direction générale des industries culturelles devrait mettre à profit les pratiques actuelles de gouvernance et de gestion des risques en : 1.1. élaborant un mécanisme de production de rapports qui permettrait de suivre les progrès et de fournir l'état d'avancement par rapport aux principales priorités et mesures indiquées dans le Plan d'activités intégré de la Direction générale; 1.2. attribuant des responsabilités officielles pour les activités d'atténuation des risques décrites dans le Plan d'activités intégré de la Direction générale et en exigeant des rapports réguliers sur les activités d'atténuation et l'exposition au risque.	En accord : 1.1 À partir du processus du Plan d'affaire de la Direction Générale, mettre en œuvre un mécanisme de compte-rendu officiel semi-annuel sur les priorités et actions clées. 1.2 Un cadre de reddition de compte sera identifié dans le Plan d'affaire de la Direction Générale en ce qui concerne les mesures d'atténuation des risques. Les résultats des activités des mesures d'atténuation des risques seront inclus lors de la révision officielle semi-annuelle.	Directeur Général	Mars 2013

Recommandation	Mesures	Responsable	Date cible
2. Le directeur général de la Direction générale des industries culturelles devrait mettre à profit les pratiques actuelles de gestion de l'information en précisant les besoins en ressources, en désignant des responsables et des dates d'achèvement pour les tâches mentionnées dans la Stratégie de gestion de l'information 2011-2012 de la Direction générale et en élaborant une pratique officielle permettant de suivre de façon régulière l'évolution des activités de gestion des dossiers papier et électroniques qui sont énoncées dans cette stratégie.	En accord : 2. Un plan d'action a été développé dans le cadre du Plan d'action de gestion d'information (GI). Ce plan d'actions décrit les engagements, les délais d'achèvement, les responsabilités et les ressources requises. Un rapport officiel sur le Plan d'Action de gestion et d'information sera inclus dans la révision semi-annuelle de la Direction générale.	Directeur Général	Mars 2013

Recommandation	Mesures	Responsable	Date cible
3. Le directeur général de la Direction générale des industries culturelles devrait mettre à profit les pratiques actuelles d'élaboration et de coordination des politiques en : 3.1 élaborant un plan d'élaboration des politiques à l'échelle de la Direction générale qui pourrait servir à gérer et à surveiller l'élaboration des politiques du point de vue global de la Direction générale en ce qui concerne la planification et l'affectation des ressources en matière d'élaboration des politiques; 3.2 en évaluant et en définissant des outils d'élaboration des politiques qui pourraient être réutilisés dans l'ensemble de la Direction générale afin de permettre l'échange de pratiques exemplaires et de favoriser une approche efficace pour l'élaboration des politiques.	En Accord : 3.1 Basé sur ses pratiques de développement de politiques, la Direction générale mettra à jour la feuille de route de ses pratiques à l'échelle de la direction. Cette politique informera sur les tendances, les enjeux et la direction stratégique afin de supporter l'allocation des ressources. Un rapport officiel sur les engagements de la politique de la Direction générale sera inclus dans la révision semi-annuelle. 3.2 Basé sur les pratiques de la gouvernance déjà mises en place, tels que la Table de gestion et le Forum des gestionnaires, la Direction générale mettra en œuvre un mécanisme officiel de partage des leçons apprises (incluant les outils de pratiques exemplaires) lors de l'élaboration de la politique.	Directeur Général	Mars 2013