



*Les gens • Les partenariats • Le savoir*

## Services de vérification interne



Novembre 2006

Examen de la mise en œuvre  
initiale du programme

# Nouveaux Horizons pour les aînés



# Examen de la mise en œuvre initiale du programme Nouveaux Horizons pour les aînés

Projet N° : 6527/05

## Équipe du projet

Directrice générale : *E. Murphy-Walsh à partir d'avril 2006  
(antérieurement J. Blain)*

Directeur de la vérification : *B. Sliter*

Chef d'équipe : *H. Forget*

Équipe de la vérification : *R. Patel  
J. Spriggs  
E. Tremblay*

Consultants: *D. Prime, Interis Consulting Inc.  
C. Chambers, Interis Consulting Inc.  
R. St Germain, Interis Consulting Inc.*

## APPROUVÉ :

DIRECTEUR: *Basil Orsini* *25 janvier 2006*  
Nom Date

DIRECTRICE GÉNÉRALE : *E. Murphy-Walsh* *25 janvier 2006*  
Nom Date

*novembre 2006*

Papier

ISBN : 0-662-72782-7

N° de cat. : HS28-68/2006F

PDF

ISBN : 0-662-72783-5

N° de cat. : HS28-68/2006F – PDF

# ***TABLE DES MATIÈRES***

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>i</b>
<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONSTATATIONS DE L'EXAMEN .....</b>	<b>3</b>
2.1 Premier objectif : Cadre de contrôle de la gestion .....	3
2.1.1 Leadership .....	3
2.1.2 Planification stratégique .....	4
2.1.3 Mesures du rendement.....	4
2.1.4 Rapport sur la surveillance et le rendement .....	5
2.1.5 Modèles d'affectation des ressources.....	5
2.1.6 Pouvoirs des finances et du programme.....	6
2.1.7 Politiques .....	6
2.1.8 Planification opérationnelle.....	6
2.1.9 Outils du programme.....	7
2.1.10 Stratégies de communication efficace.....	7
2.1.11 Comités d'examen régionaux .....	8
2.1.12 Recrutement, sélection et formation.....	8
2.1.13 Processus de travail .....	9
2.1.14 Contrôles internes.....	10
2.1.15 Processus d'amélioration.....	12
2.2 Deuxième objectif : Gestion de l'information.....	12
2.3 Troisième objectif : Conformité opérationnelle .....	15
<b>3. CONCLUSION .....</b>	<b>23</b>
<b>ANNEXE A : SCHÉMAS DE CONTRÔLE DU PROCESSUS .....</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXE B : RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS.</b>	<b>27</b>
<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS REJETÉS.....</b>	<b>36</b>
<b>ANNEXE C : OBJECTIFS ET CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION ET MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXE D : PLAN D'ACTION DE LA GESTION.....</b>	<b>47</b>



## **SOMMAIRE**

À l'appui de l'engagement indiqué dans le Cadre de vérification axé sur le risque soumis au Conseil du Trésor, un examen de la mise en œuvre rapide du programme Nouveaux Horizons pour les Aînés (PNHA) a été mené par la Direction de la vérification et de l'évaluation en 2005-2006.

Le PNHA est un programme de subvention qui finance des projets communautaires axés sur le bénévolat et conçus pour permettre aux aînés de participer à des activités sociales, d'avoir une vie active et de contribuer à la collectivité. Les projets visent aussi à lancer ou renforcer des partenariats et réseaux communautaires pour donner suite aux activités sociales que les aînés avant tout ont inspirées, mises en œuvre et orientées. Dans une décision (CT 831500) rendue le 22 septembre 2004, le Conseil du Trésor a autorisé les modalités du programme et approuvé des ressources de huit millions de dollars pour l'exercice 2004-2005 et de dix millions de dollars par année par la suite. Le budget 2005 annonçait des fonds supplémentaires de cinq millions de dollars en 2005-2006, de dix millions de dollars en 2006-2007 et de quinze millions de dollars en 2007-2008 pour porter le budget annuel à vingt-cinq millions de dollars au cours des années suivantes. Une présentation achevée en août 2005 a été envoyée au Conseil du Trésor pour confirmer cette augmentation du budget.

L'intention de cet examen est de fournir une assurance à la haute direction que la prestation du programme répond à ses objectifs et mettre en évidence les secteurs qui exigent l'attention ciblée de la direction pour amélioration. Consultez l'Annexe C : *Objectifs, critères et méthodologie de l'examen*.

L'examen a été fait à l'Administration centrale nationale et dans six centres de prestation régionaux (Edmonton, Toronto, Vancouver, Montréal – Sherbrooke, Winnipeg, St. John's) choisis en tenant compte de divers éléments, par exemple, l'ampleur, le nombre et la structure de la prestation. Les composantes comprenaient un examen de la gestion du programme en général, l'analyse et la schématisation du contrôle du processus et l'examen des dossiers.

Cet examen a été fait conformément à la politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne et aux normes pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes.

*Objectif du cadre de contrôle de la gestion* – Nous concluons que des systèmes et pratiques de gestion sont élaborés et mis à niveau pour soutenir les objectifs et politiques du programme, identifier les risques et en faire la gestion, et qu'ils fonctionnent comme prévu.

*Objectif de la gestion de l'information* – Nous concluons que l'information est appropriée à l'évaluation de la conception du programme et des politiques, et à l'administration du PNHA, afin de garantir l'intégrité du programme aux fins des rapports.

*Objectif de la conformité opérationnelle* – Nous concluons que la gestion du programme Nouveaux Horizons pour les aînés est conforme aux lois, règlements, politiques, directives et lignes directrices appropriés. Il y a eu des cas de non-conformité, mais, de l’avis des vérificateurs, la majorité des dossiers ont été traités conformément aux exigences du programme et ne sauraient remettre en question l’intégrité du processus dans l’ensemble. Les dossiers ont été bien maintenus et documentés correctement dans la majorité des régions.

Les principaux secteurs de préoccupation sont liés aux points suivants :

- Manque de mesures du rendement significatives pour faire rapport correctement sur l’efficacité du programme.
- Processus de travail non uniformes pour documenter les justifications et décisions des Comités d’examen régionaux.
- Les processus de travail décrits dans le Guide des opérations n’ont pas tous été appliqués uniformément.
- Des processus de travail essentiels n’ont pas été ajoutés au Guide des opérations pour la première ronde.

La gestion et le contrôle du programme obtiennent une bonne cote dans l’ensemble et soutiennent les objectifs du programme. La communication et la collaboration sont bonnes et évidentes entre les régions et l’ACN, le but étant d’améliorer les efficacités et l’efficacité des outils utilisés et des processus appliqués. Les enjeux identifiés pendant la première ronde de financement ont fait l’objet de discussions à l’échelon national et des corrections ont été apportées pour la deuxième ronde.

**Les recommandations suivantes découlent de l’examen :**

1. L’équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait continuer ses efforts pour garantir l’élaboration d’un cadre d’évaluation qui identifiera des mesures de rendement significatives pour faire rapport adéquatement sur l’efficacité du programme.
2. L’équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés fait le suivi de ses plans pour donner une orientation sur le genre de promotion du programme prévue en région et sa portée, afin d’obtenir un équilibre optimal avec les ressources à distribuer disponibles.
3. L’équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait collaborer avec les régions pour garantir que des processus de travail sont définis et appliqués pour la phase de l’évaluation, afin de documenter suffisamment et uniformément l’information communiquée aux Comités d’examen régionaux, ainsi que les décisions de ces derniers.
4. L’équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait continuer ses efforts pour améliorer le processus et les outils par l’intermédiaire de la communication avec les régions et de la surveillance constante.

5. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait expliquer clairement au demandeur pourquoi le projet est rejeté.
6. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait établir des politiques et procédures pour la conservation, le stockage et l'élimination de la documentation du PNHA.
7. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait renforcer l'importance d'une présélection appropriée par les agents du programme pour garantir que le fondé de pouvoir de l'organisme a bien rempli et signé la demande.
8. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait veiller à ce que les lignes directrices sur les demandes précisent clairement que le fondé de pouvoir de l'organisme doit remplir et signer la demande.
9. La direction du PNHA devrait renforcer la nécessité de documenter toutes les circonstances et justifications lorsque les frais d'administration d'un projet approuvé dépassent 25 %.
10. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait modifier le Guide des opérations du PNHA et ajouter que les membres du CER doivent documenter les justifications de leurs décisions et signer les nouvelles fiches d'observations pour expliquer pourquoi ils acceptent la décision du comité.
11. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait modifier le Guide des opérations du PNHA et ajouter qu'il faut conserver au dossier les enveloppes originales pour prouver la date de réception de la demande.
12. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait renforcer la nécessité de faire la collecte des noms et adresses des membres du comité, du conseil d'administration et des instances dirigeantes, conformément aux lignes directrices sur le fonctionnement du PNHA, et veiller à ce que cette exigence soit clairement expliquée dans les lignes directrices sur les demandes.
13. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait améliorer l'orientation des demandeurs et agents du programme en ce qui a trait à ce que l'on attend de la mesure des résultats. Cette orientation devrait être conforme au cadre d'évaluation en élaboration.
14. La direction du PNHA devrait insister pour que l'approbation du fondé de pouvoir en vertu de l'article 32 soit étoffée dans le rapport de recommandation.
15. La direction du PNHA devrait insister sur l'importance de la vérification du Système ministériel des comptes débiteurs (SMCD) et décrire un processus uniforme de documentation de l'examen du SMCD parce qu'il est essentiel que le programme fasse preuve de diligence raisonnable lorsque de nouvelles ententes sont convenues avec des demandeurs.

16. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait insister pour que le premier appel de surveillance soit fait à temps et documenté au dossier. Il faudrait déterminer des procédures de suivi lorsque des indicateurs d'échec éventuel sont identifiés.

## **1. INTRODUCTION**

À l'appui de l'engagement indiqué dans le Cadre de vérification axé sur le risque soumis au Conseil du Trésor, un examen de la mise en œuvre rapide du programme Nouveaux Horizons pour les Aînés (PNHA) a été mené par la Direction de la vérification et de l'évaluation en 2005-2006. L'examen vise à garantir à la haute direction que la prestation du programme a été faite correctement pour répondre aux objectifs et mettre en évidence les secteurs qui exigent l'attention ciblée de la direction pour amélioration.

Le PNHA soutient un large éventail de projets communautaires au Canada. Le PNHA est un programme de subvention qui finance des projets communautaires axés sur le bénévolat et conçus pour permettre aux aînés de participer à des activités sociales, d'avoir une vie active et de contribuer à la collectivité. Les projets visent aussi à lancer ou renforcer des partenariats et réseaux communautaires pour donner suite aux activités sociales que les aînés avant tout ont inspirées, mises en œuvre et orientées. Dans une décision (CT 831500) rendue le 22 septembre 2004, le Conseil du Trésor a autorisé les modalités du programme et approuvé des ressources de huit millions de dollars pour l'exercice 2004-2005 et de dix millions de dollars par année par la suite. Le budget 2005 annonçait des fonds supplémentaires de cinq millions de dollars en 2005-2006, de dix millions de dollars en 2006-2007 et de quinze millions de dollars en 2007-2008 pour porter le budget annuel à vingt-cinq millions de dollars au cours des années suivantes.

Voici les objectifs de l'examen :

- Objectif du cadre de contrôle de la gestion – Déterminer si des systèmes et pratiques de gestion sont élaborés et mis à niveau pour soutenir les objectifs et politiques du programme, identifier les risques et en faire la gestion, et s'ils fonctionnent comme prévu.
- Objectif de la gestion de l'information – Déterminer si l'information est appropriée à l'évaluation de la conception du programme et des politiques, et à l'administration du PNHA, afin de garantir l'intégrité du programme aux fins des rapports.
- Objectif de la conformité opérationnelle – Déterminer si la gestion du programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA) est conforme aux lois, règlements, politiques, directives et lignes directrices appropriés.

Trois composantes ont fait l'objet d'un examen :

1. La gestion du programme en général par l'intermédiaire d'entrevues et de l'examen de documents avec la direction et le personnel.
2. L'analyse et la schématisation du contrôle du processus par l'intermédiaire de l'élaboration de schémas détaillés des processus identifiant les points de contrôle à l'interne et d'une analyse du cadre de contrôle.
3. L'examen des dossiers par l'intermédiaire de l'examen d'un échantillon de demandes du PNHA valide sur le plan statistique et national, afin de vérifier l'efficacité du cadre de contrôle appliqué.

L'examen a été fait à l'Administration centrale nationale et dans six centres de prestation régionaux (Edmonton, Toronto, Vancouver, Montréal – Sherbrooke, Winnipeg, St. John's) choisis en tenant compte de divers éléments, par exemple, l'ampleur, le nombre et la structure de la prestation.

Voici la méthodologie de l'examen des dossiers : examen systématique des dossiers des projets approuvés et rejetés du PNHA pendant la première ronde de financement de l'exercice prenant fin le 31 mars 2005. On a sélectionné un échantillon aléatoire valide sur le plan statistique et national de 165 dossiers (76 approuvés et 89 rejetés) et de dossiers intégrés dans toutes les régions. Les résultats à l'échelon national ont un degré de confiance de 95 % et une marge d'erreur de  $\pm 10$  %.

Dans toutes les régions sauf deux, les dossiers sélectionnés pour vérification ont été copiés et envoyés à l'ACN pour examen de Vérification interne à notre bureau. Dans les deux autres régions qui représentaient un grand nombre des projets nationaux, la vérification interne a procédé à un examen sur place pour minimiser les répercussions sur le fonctionnement.

La vérification interne a dressé deux listes pour orienter le travail de vérification, l'une pour l'examen des demandes approuvées et l'autre les demandes rejetées à la sélection ou par la suite. Les représentants du programme ont validé les listes de vérification.

Cet examen a été fait conformément à la politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne et aux normes pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes.

Une description plus détaillée des objectifs, des critères et de la méthodologie de l'examen est versée à l'Annexe C.

## **2. CONSTATATIONS DE L'EXAMEN**

Toutes les constatations importantes de l'examen sont présentées dans cette section, conformément aux critères et objectifs de l'examen décrits en détail à l'Annexe C, Objectifs, critères et méthodologie de l'examen.

### **2.1 Premier objectif : Cadre de contrôle de la gestion**

*Déterminer si des systèmes et pratiques de gestion sont élaborés et mis à niveau pour soutenir les objectifs et politiques du programme, s'ils permettent d'identifier les risques et d'en faire la gestion et s'ils fonctionnent comme prévu.*

#### **Critères**

##### **2.1.1 Leadership**

Le leadership en région et à l'Administration centrale nationale (ACN) a été clairement démontré pendant la mise en œuvre du programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA). L'ACN a fait preuve de leadership au volet orientation stratégique du programme. Le leadership a été évident dans les régions parce qu'elles ont organisé elles-mêmes la prestation du programme, y compris les ressources des ministères auparavant appelés Développement social Canada (DSC) et Ressources humaines et développement des compétences (RHDC). Dans quelques régions, DSC surtout a fait la prestation du PNHA (p. ex., en Ontario), dans d'autres régions, c'est RHDC qui l'a fait (p. ex., au Manitoba) et ailleurs, les deux s'en sont chargés (p. ex., en Alberta). La prestation du PNHA en région a été faite surtout par l'intermédiaire d'un bureau désigné. Le Québec a adopté un modèle de prestation de services décentralisés pour le PNHA par l'intermédiaire de 16 bureaux du Centre de ressources humaines du Canada (CRHC). Le programme a été une priorité assez importante pour que des ressources soient affectées à tous les échelons aux fins de la prestation. Un climat de confiance mutuelle et de valeurs partagées a été observé pendant les discussions entre l'ACN et les régions. Les rôles et responsabilités officiels ont été établis et attribués en région. La délégation de pouvoirs a été achevée pour délimiter davantage les responsabilités en partenariat avec RHDC. Un protocole d'entente a été rédigé en collaboration avec RHDC pour les pouvoirs délégués. Voilà des éléments du cadre de contrôle qui sont tous importants parce qu'ils offrent le leadership et les ressources nécessaires pour répondre aux objectifs du programme.

### **2.1.2 Planification stratégique**

La planification stratégique du PNHA n'est pas formulée dans un seul document régional ou national. Les divers éléments d'un plan stratégique sont cependant très bien articulés dans différents documents, c.-à-d. le mandat et la vision, ainsi que les objectifs, buts, priorités et résultats voulus du programme. Des partenaires et intervenants à l'externe ont été impliqués en région dès le début pour affecter des représentants aux Comités d'examen régionaux (CER) et recommander l'approbation de projets. Tout le personnel comprenait très bien les priorités régionales et celles du programme national.

### **2.1.3 Mesures du rendement**

Identifier des mesures de rendement significatives sera difficile pour le PNHA étant donné la subjectivité, une caractéristique de tout programme social. Quelques mesures identifiées dans le CGRR sont saisies pour l'information qualitative et quantitative. L'information est disponible sur le budget, les dépenses, le nombre et le genre de projets (financés ou non). Les mesures des résultats du programme sont cependant plus difficiles à définir et plus subjectives. La saisie des données liées aux résultats, par exemple l'inclusivité et l'isolement, posera un défi en particulier. Il sera relativement facile dans certains cas d'identifier le nombre d'aînés engagés dans les projets, mais il pourrait être plus difficile de déterminer les répercussions du programme sur l'accroissement de l'inclusivité et la diminution de l'isolement. Il sera peut être encore plus difficile de mesurer les répercussions positives directes ou indirectes des fonds du programme sur les aînés et les autres.

L'équipe du programme travaille à définir des indicateurs des résultats qui faciliteront l'identification des répercussions du programme. La collecte de renseignements sur le rendement est actuellement faite par l'intermédiaire de questions dans le formulaire de demande et dans le rapport définitif de l'organisme. Des intervenants sectoriels du programme font l'analyse des rapports définitifs de la première ronde (cinq étaient présentés le 29 septembre 2005), afin de déterminer les renseignements qui peuvent servir à faire rapport sur les répercussions du programme. La situation fera l'objet d'une discussion à l'échelon national avec un consultant qui collabore avec la fonction Évaluation à RHDCC, afin d'élaborer un cadre d'évaluation formative du programme. Au cours de l'élaboration du cadre, des mesures de rendement seront de nouveau considérées pour en évaluer l'efficacité.

### **Recommandation**

1. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait continuer ses efforts pour garantir l'élaboration d'un cadre d'évaluation qui identifiera des mesures de rendement significatives pour faire rapport adéquatement sur l'efficacité du programme.

#### **2.1.4 Rapport sur la surveillance et le rendement**

La formulation de rapports sur le rendement du PNHA est en évolution parce que les subventions du premier cycle en sont à diverses étapes, certaines sont en cours et d'autres achèvent. La surveillance et la formulation de rapports sur le rendement du programme sont les responsabilités mixtes de l'ACN et des régions.

L'ACN surveille le programme, évalue l'uniformité nationale et la conformité aux objectifs du programme. Elle examine les demandes et les subventions attribuées selon les renseignements compilés dans le Système commun des subventions et des contributions (SCSC). Nous avons mentionné que l'ACN et les régions collaborent avec la fonction Évaluation pour élaborer un cadre d'évaluation officiel qui établira la pratique de la surveillance et de la formulation de rapports sur le rendement du programme.

Les régions surveillent officiellement les activités des projets par l'intermédiaire d'appels téléphoniques et d'examen du rapport définitif de l'organisme, afin de déterminer si les projets sont suffisamment avancés pour faire la prestation de ce qui a été approuvé à l'auditoire cible identifié. La communication régulière et les personnes-ressources liées à la surveillance ont un autre avantage : des relations sont établies et entretenues avec des organismes communautaires.

#### **2.1.5 Modèles d'affectation des ressources**

Le modèle d'affectation des ressources pour les subventions du PNHA a été élaboré selon la population des aînés en région et appliqué uniformément au pays. Des subventions sont attribuées à chaque région, soit une allocation minimale de 50 000 \$ (75 000 \$ en 2005-2006) à laquelle est ajoutée une somme déterminée selon le pourcentage des aînés dans la région. Les ressources en région sont attribuées aux projets qui correspondent aux priorités régionales.

Certains sont d'avis que le nombre d'aînés ne devrait pas être l'élément principal qui détermine la répartition des fonds nationaux parce qu'il ne permet peut-être pas de considérer les régions davantage dans le besoin ou à risque, mais c'est une approche transparente qui pourrait être appliquée uniformément. Elle peut être réévaluée au cours de l'exercice d'évaluation formative qui commence maintenant.

Outre les fonds disponibles pour le versement des subventions, des sommes sont attribuées à chaque région pour l'administration du programme, y compris une composante pour l'engagement communautaire et le secrétariat des Comités d'examen régionaux.

### **2.1.6 Pouvoirs des finances et du programme**

Les pouvoirs financiers et du programme n'ont pas été pleinement définis au début. Voilà qui a posé des défis parce que les employés chargés de la majorité des aspects de la mise en œuvre du programme n'avaient pas une idée précise de leurs pouvoirs. La question a cependant été résolue lorsque la touche finale a été apportée aux pouvoirs délégués en entente avec RHDC en janvier 2005 (avant la prestation des subventions). L'identification et la communication des responsabilités ont bien évolué pendant la phase de préparation et de planification du programme. Tous ceux qui ont été consultés pendant l'examen avaient une idée précise des responsabilités et pouvoirs pertinents à l'administration du programme.

### **2.1.7 Politiques**

Des politiques sont appliquées au PNHA. La Direction du développement communautaire et des partenariats a fait preuve de leadership et, en collaboration avec l'équipe de la mise en œuvre nationale, a élaboré des politiques qui ont contribué au succès du programme. La collaboration entre l'ACN et les régions et la participation ont été évidentes. Des politiques ont été définies au besoin. La définition des activités « supplémentaires » a semé une confusion relative par exemple et, après une discussion approfondie à l'échelon national, le Guide des opérations a été révisé pour la deuxième ronde, afin de donner une définition et des exemples plus clairs de ce qui serait et ne serait pas considéré supplémentaire aux fins du PNHA. Ces modifications et tous les autres changements ont été activement communiqués aux régions.

### **2.1.8 Planification opérationnelle**

La planification opérationnelle n'a pas été rédigée dans un seul document, mais elle a été faite. Des liens évidents ont été noués avec les priorités stratégiques, les objectifs de la Direction générale, l'affectation des ressources, les dépenses, l'obligation de rendre compte et les échéanciers. L'échéancier de la planification opérationnelle a été court. La planification initiale a commencé à l'été 2004. Les modalités du PNHA sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> octobre 2004 et les sommes de la première ronde ont été versées en mars 2005. Malgré la brève période de planification, les régions ont respecté les échéanciers de mise en œuvre. Tous les projets approuvés ont obtenu des paiements avant la fermeture en fin d'exercice.

### **2.1.9 Outils du programme**

Les outils et processus du programme ont été élaborés, en collaboration avec l'équipe de la mise en œuvre nationale, pour soutenir une approche rationalisée. L'ACN a offert de nombreux outils et d'autres ont été élaborés et modifiés en région. Même si les produits, par exemple les lignes directrices des Comités d'examen régionaux (CER), sont arrivés juste à temps, les régions ont eu une période suffisante pour utiliser les outils et les envoyer aux membres des CER. L'ACN a été considérée en général très réceptive et professionnelle aux volets prestation et amélioration des outils en réponse aux lacunes remarquées en région. Nombre d'outils ont été améliorés à l'échelon national pour la deuxième ronde. Voici des améliorations apportées :

- Le formulaire de demande a été modifié, il est plus convivial et uniforme pour le Système commun des subventions et des contributions (SCSC),
- la conception des outils de sélection et d'évaluation a été modifiée pour les améliorer et promouvoir l'uniformité entre les régions dans le processus d'évaluation.

### **2.1.10 Stratégies de communication efficace**

Les stratégies de communication ont été élaborées et appliquées pour garantir la prestation de messages clairs et uniformes au personnel, aux partenaires de RHDCC et aux intervenants, et pour obtenir leur rétroaction.

Les communications à l'interne comprenaient l'échange régulier d'idées à l'échelon national par l'intermédiaire d'ateliers sur place, de téléconférences régulières et de l'élaboration d'un site intranet du PNHA. Il y a eu plusieurs tribunes nationales d'échange d'idées, y compris les ateliers suivants :

- août 2004 pour discuter des activités de planification initiale,
- mars 2005 pour identifier les leçons apprises,
- juin 2005 pour définir des outils et politiques,
- septembre 2005 pour offrir une orientation aux nouveaux employés et une récapitulation à ceux qui étaient de retour,
- février 2006 pour examiner le deuxième cycle de financement et identifier davantage de leçons apprises.

Les communications externes comprenaient le téléchargement de l'information au site Web du PNHA. Qui plus est, des bénéficiaires éventuels ont été informés directement en région par l'intermédiaire de diverses initiatives d'engagement communautaire. Les régions ont déterminé l'ampleur de l'engagement communautaire. Elles ont été incitées à utiliser les réseaux en place (c.-à-d., Relations avec le public) et à collaborer avec les agents régionaux des communications.

Il y a des défis à relever avant d'atteindre l'équilibre exact des communications externes. Il faut garantir que le programme est offert et communiqué à tous ceux qui sont admissibles, et c'est le cas de tout programme gouvernemental. Étant donné les fonds limités du programme dans les régions plus petites cependant, la publicité et le marketing élargis du programme peuvent laisser nombre de demandeurs déçus et des répercussions négatives sur le programme sont possibles. La décision nationale a été de rejeter la publicité massive. Cette décision sera réévaluée pour déterminer si la sensibilisation et la participation actuelles doivent être accentuées, compte tenu des résultats de la deuxième ronde. L'élaboration d'un plan est prévue pour la troisième ronde, afin d'offrir une orientation aux régions sur la portée et le genre de communications voulues.

### **Recommandation**

2. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait faire le suivi de ses plans pour donner une orientation sur le genre de promotion du programme prévue en région et sa portée, afin d'obtenir un équilibre optimal avec les ressources à distribuer disponibles.

#### ***2.1.11 Comités d'examen régionaux***

Les Comités d'examen régionaux (CER) ont été activés en région pour évaluer les demandes et recommander des projets pour financement. Les membres des CER dans chaque région ont obtenu un compte rendu sur les modalités du programme pour les préparer au processus d'évaluation des demandes. Des trousseaux d'évaluation ont été préparés pour les CER et envoyés aux membres avant la séance d'évaluation. Chaque région a élaboré sa propre approche du déroulement des réunions d'évaluation des CER et des régions ont engagé des animateurs pour les réunions. Les membres de la majorité des CER ont signé une déclaration de conflit d'intérêts et les déclarations qui n'étaient pas achevées pendant la première ronde devaient l'être pour la deuxième.

Les CER établissent intégralement les priorités de leur région. Lorsque les priorités sont identifiées, elles sont intégrées dans l'appel de demandes et servent à l'évaluation des demandes. Étant donné le temps limité pendant la première ronde cependant, des régions ont établi les priorités en consultation avec la collectivité avant la création des CER. Les comités d'examen ont depuis établi des priorités pour les deuxième et troisième cycles de financement.

#### ***2.1.12 Recrutement, sélection et formation***

Des processus non officiels ont été appliqués pour sélectionner, recruter et former le personnel du programme. Ce sont surtout des gens qui ont une expérience précédente de l'administration des programmes de subventions et contributions qui ont été engagés. Il y a eu de la formation informelle et chaque région a pris des dispositions pour sa formation locale au SCSC. Du matériel de formation a été offert à l'échelon national. Il n'y a pas de plan de formation officielle actuellement pour les membres du personnel et les nouveaux venus, mais le personnel participe habituellement à des séances de travail et des téléconférences nationales pour discuter des pratiques régionales et des secteurs à problèmes.

La formation offerte n'a pas été officielle, mais elle a été efficace, compte tenu du réseau et des communications solides établis entre les agents régionaux du programme et l'ACN.

### **2.1.13 Processus de travail**

Les processus de travail conçus et documentés à l'ACN ont été versés dans le Guide des opérations que les régions considèrent d'un bon œil et qui a servi à la mise en œuvre du programme. Les débits du travail et les procédures en région ont été mis à jour pour tenir compte des enjeux qui se sont concrétisés pendant la première ronde.

Le SCSC a posé une série de défis au départ, mais ils ont été largement relevés à la fin de la première ronde. Le SCSC est un système ministériel normalisé d'administration des programmes de subventions et contributions qui comprend de nombreux contrôles automatisés et il pose parfois des difficultés à un programme de subventions plus modeste comme le PNHA. Le système était nouveau pour de nombreux utilisateurs du PNHA et la courbe d'apprentissage a donc été marquée. Le système commun saisit l'information normalisée et ne peut être personnalisé pour saisir l'information particulière au PNHA et faire rapport. Des mesures ont été élaborées pour contourner le problème, par exemple, les descriptions de plusieurs demandes ont été intégrées dans un seul encadré du SCSC au lieu d'ouvrir des champs supplémentaires dans le système.

Après discussion avec les comités d'examen, les régions ont établi leurs propres processus de gestion de la présélection et de l'évaluation des demandes. Quelques régions ont envoyé au CER toutes les demandes acceptées ou rejetées à la sélection, mais d'autres ont envoyé seulement les demandes acceptées à la sélection sans les répartir par catégorie. Une région a réparti les demandes acceptées à la sélection en trois groupes, A pour excellentes, B pour bonnes et C pour les demandes qui correspondaient aux modalités élémentaires. Des régions ont préparé des feuilles de travail pour énumérer et évaluer les demandes pendant les réunions du CER. Le Québec a élaboré des processus de travail pour considérer les exigences de sa structure d'examen régional complexe.

La documentation et la confirmation officielles des décisions constituent un moyen de contrôle interne efficace. L'ACN n'a pas élaboré de document officiel pour soutenir le processus de prise de décisions des CER ou pour entrer la date et la justification des décisions prises. Étant donné cette lacune de la documentation, il pourrait être difficile d'expliquer aux demandeurs pourquoi leurs projets n'ont pas obtenu de financement. Des discussions ont eu lieu à l'échelle nationale et un nouveau rapport d'observation de même qu'un sommaire des recommandations du comité d'examen ont été élaborés pour la deuxième ronde afin d'assurer que toutes les décisions sont consignées. Il faut souligner que cette fiche ne comprend pas d'espace pour la signature, afin de confirmer que le fondé de pouvoir approuve la décision de recommander un projet.

## Recommandation

3. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait poursuivre sa collaboration avec les régions pour garantir que des processus de travail sont définis et appliqués pour la phase de l'évaluation, afin de documenter suffisamment et uniformément l'information communiquée aux Comités d'examen régionaux, ainsi que les décisions de ces derniers.

### 2.1.14 Contrôles internes

Le PNHA semble avoir des contrôles internes efficaces. Le schéma du processus à l'Annexe A illustre les principales étapes du traitement des demandes du PNHA et détermine les points de contrôle. Voici une description des contrôles remarqués et de leur efficacité.

- *Procédures et outils documentés* – Des procédures clairement documentées constituent un contrôle préventif manuel qui donne une garantie relative de processus uniformes. Nous avons mentionné que les processus de travail du PNHA ont été documentés à l'ACN dans le Guide des opérations. Le débit du travail et les procédures en région ont été mis à jour pour considérer les enjeux découverts pendant la première ronde. La formation a été surtout officieuse mais les régions ont donné des directives d'utilisation du SCSC plus officielles. Des outils ont été mis au point pour garantir la sélection et l'évaluation complètes et uniformes des demandes.
- *Délégation de pouvoir* – Une délégation de pouvoir conçue et communiquée correctement est une composante critique d'un cadre de contrôle interne logique qui donne au personnel un pouvoir bien défini de procéder à des interventions déterminées. Tous les intervenants comprennent bien la délégation de pouvoir exercée.
- *Séparation des tâches* – La répartition bien déterminée des tâches est une mesure de contrôle préventive et critique conçue pour réduire le risque d'erreurs, d'abus ou de fraudes. Les tâches du PNHA sont bien réparties parce que ceux qui sont chargés de recommander des projets (CER) ne sont pas ceux qui approuvent l'entente et qui versent les paiements (DSC – RHDCC). Ceux qui approuvent les paiements dans le SGM, système financier ministériel, ne sont pas non plus ceux qui traitent les paiements conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- *Autonomie* – L'autonomie du décideur est une mesure de contrôle préventive conçue pour réduire le risque de fraudes ou de parti pris. Le CER est une entité distincte qui garantit l'objectivité de la prise de décisions et minimise le risque d'erreurs, d'abus ou de fraudes dans le processus d'approbation des demandes. Voilà qui permet au programme d'être transparent et qui responsabilise les aînés dans la collectivité. Les membres de tous les CER ont ratifié les lignes directrices sur le conflit d'intérêts pour la deuxième ronde. Celles-ci exigent que les membres se retirent des délibérations sur les demandes qui peuvent poser un conflit d'intérêts.

- *Examen des pairs* – L'examen des pairs est une mesure de contrôle préventive conçue pour réduire le risque d'évaluations non uniformes. Quelques régions appliquent un processus d'examen des pairs à l'étape de la présélection pour minimiser le risque d'erreurs et d'incohérences.
- *Examen des sommes dues* – L'examen des sommes dues avant l'approbation d'une demande est une mesure de contrôle préventive pour réduire le risque de gaspillage et de financement continu d'un organisme demandeur qui doit régler ses dettes au ministère. Les processus de travail comprennent un examen du Système ministériel des comptes débiteurs (SMCD) pour toutes les demandes. L'examen des dossiers révèle qu'il n'y a pas de données prouvant que le SMCD a été vérifié dans 25 % des demandes approuvées examinées. L'efficacité de cette mesure de contrôle peut être remise en question si la vérification du SMCD n'est pas effectuée uniformément.
- *Contrôles de l'accès* – Des contrôles appropriés de l'accès sont des mesures de contrôle préventives pour garantir que seules les personnes autorisées peuvent traiter ou examiner les renseignements du demandeur et que l'information à caractère délicat est en sécurité et sauvegardée contre la perte accidentelle ou le vol prémédité. L'information électronique téléchargée dans le SCSC est contrôlée en toute sécurité par mot de passe et identification de l'utilisateur. La documentation et les dossiers sur support papier sont aussi en sécurité à cause de l'accès contrôlé aux édifices à bureaux et aux étages.
- *Correction du système* – Les corrections du système sont des contrôles automatisés efficaces qui empêchent le traitement de transactions incomplètes, inexactes ou non autorisées. Il y a plusieurs contrôles automatisés dans le SCSC, notamment :
  - i. les champs obligatoires,
  - ii. l'engagement maximal (25 000 \$),
  - iii. les paiements ne peuvent être supérieurs aux engagements,
  - iv. les projets doivent durer 12 mois au plus,
  - v. une autre personne doit approuver les projets,
  - vi. les paiements ne peuvent être faits avant la date de début du projet.
- *Pistes de vérification* – L'enregistrement de l'information et des activités est un outil efficace pour faire enquête et corroborer les mesures prises. L'identification de l'utilisateur est entrée et repérée dans le SCSC pour toutes les transactions. L'importance de la piste de vérification est accentuée parce qu'il y a peu de contrôles automatisés dans le SCSC pour les modifications apportées à l'information sur le projet.
- *Alimentation en données automatisée* – L'alimentation en données automatisée réduit le risque d'erreur causé par l'intervention manuelle dans le processus des paiements. Les données sur les paiements sont automatiquement transférées du SCSC au SGM, système financier ministériel, selon l'autorisation.

- *Rapport* – La fonction rapport limitée du SCSC n’est pas entièrement utile pour la gestion du PNHA. Il n’est pas facile de produire des rapports sommaires. Une région élabore sa propre base de données pour ajouter à l’information téléchargée au SCSC. Néanmoins, le SCSC est le système des dossiers et maintient les principaux renseignements sur les subventions du PNHA.

### **2.1.15 Processus d’amélioration**

Les processus d’amélioration sont en cours. La direction et le personnel font preuve d’un engagement sincère en vue d’améliorer les processus pour les prochaines rondes de financement du PNHA. Il y a rétroaction constante sur l’amélioration des formulaires et processus. Des modifications ont été apportées aux formulaires de demande, aux outils de sélection et aux formulaires d’évaluation à la suite de la rétroaction après la première ronde. Il y a des téléconférences hebdomadaires entre les régions et l’ACN, ainsi que des conférences périodiques en personne pour discuter des processus et outils du PNHA et les améliorer.

#### **Recommandation**

4. L’équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait continuer ses efforts pour améliorer le processus et les outils par l’intermédiaire de la communication avec les régions et de la surveillance constantes.

## **2.2 Deuxième objectif : Gestion de l’information**

*Déterminer si l’information est appropriée à l’évaluation de la conception du programme et des politiques, et à l’administration du PNHA, afin de garantir l’intégrité du programme aux fins des rapports.*

#### **Critères**

### **2.2.1 L’information doit être précise, complète, pertinente et récente pour comprendre les risques administratifs et élaborer des stratégies de gestion du programme.**

Les entrevues et l’examen des dossiers révèlent que l’information sur le projet que les agents du programme entrent dans le SCSC est complète et récente.

Système normalisé, le SCSC sert à la saisie de l’information sur les subventions et contributions et n’est pas conçu en particulier pour le PNHA. L’utilisation des champs obligatoires du SCSC garantit que les principaux renseignements du programme sont saisis. Il y a cependant des limites qui ont eu des répercussions sur la méthode d’entrée et d’organisation de l’information du PNHA dans le système. Le SCSC n’a pas suffisamment de fenêtres, par exemple, pour saisir individuellement l’information d’une demande au PNHA. Les agents du PNHA ont donc résumé l’information pour l’entrer dans les fenêtres

disponibles. L'information dans le SCSC est complète, mais il faut faire des efforts supplémentaires, afin d'extraire et d'organiser l'information en rapports appropriés pour la gestion du programme et des risques connexes.

### ***2.2.2 L'information et les rapports devraient être régulièrement disponibles pour une gestion efficace.***

L'information tirée des données du SCSC est disponible en tout temps, mais les rapports sont habituellement produits à la fin du cycle des demandes et du financement. Les rapports préparés pour la première ronde de financement ont identifié plusieurs statistiques du programme par région et ils ont été résumés à l'échelon national. L'information suivante a fait l'objet d'un rapport :

- le nombre de demandes reçues, approuvées et rejetées par région;
- la somme moyenne demandée tirée du nombre total de demandes reçues,
- la somme moyenne de tous les projets approuvés,
- le nombre de projets approuvés qui répondent aux objectifs du programme,
- la répartition des projets approuvés par thème.

Davantage de renseignements à jour sont disponibles par l'intermédiaire de discussions nationales périodiques non officielles pour considérer des problèmes ou préoccupations.

### ***2.2.3 Il faudrait maintenir la validité et l'intégrité des données de l'information et des rapports produits.***

L'examen des dossiers révèle que la validité et l'intégrité des données de l'information tirée du SCSC sont élevées. La demande et d'autres documents qui font autorité ont soutenu l'information entrée dans le SCSC, mais quelques exceptions sont mentionnées à la section 3.3, troisième objectif : Conformité opérationnelle.

### ***2.2.4 Il faudrait utiliser l'information de gestion pour le rendement du programme.***

Nous avons mentionné que l'équipe du PNHA élabore actuellement un cadre d'évaluation formative du programme. Les premiers résultats du programme seront considérés pour déterminer si les objectifs sont atteints. Entre-temps toutefois, l'ACN et les régions ont utilisé l'information du SCSC sur les thèmes et objectifs atteints des projets approuvés pendant la première ronde pour identifier tout écart ou sous-représentation. Les régions ont utilisé ces renseignements, afin d'établir leurs priorités pour la deuxième ronde. Dans une région, par exemple, des projets engageant des aînés autochtones, et dans une autre, des aînés francophones, sont une priorité de la deuxième ronde parce que peu de ces projets ont été financés à la première ronde.

### **2.2.5 *Il faudrait utiliser l'information pertinente à la gestion des ressources.***

L'examen des rapports financiers révèle que l'information est disponible et utilisée pour la gestion des ressources en région et à l'ACN. Des budgets ont été attribués à temps aux régions pour le versement des subventions avant le 31 mars 2005. L'information financière du SGM utilisée pour repérer les dépenses engagées et réelles par rapport aux budgets fait l'objet d'une mise à jour quotidienne à l'aide des données du SCSC.

La précision et l'intégralité des frais d'administration du PNHA suscitent cependant une préoccupation. Dans la plupart des régions, les ressources de RHDCC ont servi à la prestation du programme à diverses étapes, à partir de la photocopie de l'information pour les membres des CER jusqu'à la gestion de la prestation du programme dans l'ensemble. Ces frais devaient être transférés à DSC pour entrée au budget du PNHA par l'intermédiaire d'une transaction de règlement interministériel. Dans certains cas, le temps du personnel de soutien de RHDCC et d'autres frais administratifs n'ont pas été transférés à DSC, mais plutôt absorbés dans les budgets de RHDCC. Il est donc possible que les frais complets d'administration du PNHA n'ont pas été saisis et déclarés précisément.

### **2.2.6 *Il faudrait utiliser l'information pour évaluer l'efficacité et l'efficacité opérationnelles.***

L'efficacité et l'efficacité opérationnelles sont évaluées à l'aide de renseignements officiels et autres. L'ACN a donné des outils et objectifs opérationnels, mais il revenait aux régions d'élaborer des processus opérationnels détaillés, par exemple, le déroulement des réunions des CER. La rétroaction sur l'efficacité et l'efficacité opérationnelles a été obtenue et partagée par l'intermédiaire de conférences et téléconférences nationales. L'ACN et quelques régions ont aussi obtenu officiellement des commentaires des membres des CER pour déterminer ce qui a bien fonctionné et les questions qui se sont posées pendant la première ronde. À l'aide de ces séances d'échange de renseignements, des leçons ont été tirées, des pratiques exemplaires ont été identifiées et font l'objet de discussions à l'échelon national, l'objectif étant l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité.

### **2.2.7 *L'information aux bénéficiaires devrait être à jour, facilement accessible, compréhensible et transparente.***

L'information aux bénéficiaires était à jour, accessible, compréhensible et transparente. L'information des demandes a été téléchargée au site Web plusieurs mois avant la date limite de la demande. De plus, des programmes d'intervention en région ont fait la promotion du PNHA auprès des participants admissibles. Les lignes directrices sur la demande ont été clairement formulées et correspondaient aux exigences de la demande. Des améliorations ont été apportées aux lignes directrices après la première ronde pour préciser les exigences, par exemple, une date de début du projet avant le 31 mars.

La transparence du processus de prise de décisions manquait cependant dans quelques projets qui n'ont pas été approuvés. Nous avons examiné les lettres envoyées aux demandeurs rejetés, mais la décision n'a pas été expliquée clairement. Le demandeur n'a donc pas suffisamment d'information pour déterminer si le projet a été rejeté à la sélection, si le CER ne l'a pas recommandé ou s'il n'a pas été approuvé à cause de fonds insuffisants. Étant donné l'information générale donnée dans la lettre, le demandeur ne peut efficacement améliorer la qualité de sa proposition ou la qualité des activités de son projet pour obtenir des fonds pendant les rondes ultérieures.

### **Recommandation**

5. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait s'assurer que l'on explique clairement au demandeur pourquoi le projet est rejeté.

### **2.2.8 *Il devrait y avoir un partage approprié de données entre DSC et d'autres partenaires ou ministères.***

Les données sont constamment partagées à DSC et avec RHDCC par l'intermédiaire de la disponibilité des données du SCSC sur le PNHA. L'accès aux données est correctement restreint aux intervenants engagés dans l'administration et la gestion du programme. Les rapports sur les résultats du programme sont aussi partagés à DSC et avec RHDCC.

### **2.2.9 *Il faudrait appliquer des stratégies efficaces de conservation, de stockage et d'élimination des dossiers.***

Il n'y a pas de politiques ou procédures actuellement appliquées pour indiquer aux régions comment conserver, stocker et éliminer la documentation du PNHA. Tous les documents originaux sont néanmoins conservés et stockés dans les bureaux régionaux jusqu'à nouvel ordre de l'ACN. Notre examen des dossiers a révélé une exception à cette pratique : plusieurs enveloppes qui contenaient des demandes ont été détruites. Il n'y a donc pas de preuve de la date de réception au dossier.

### **Recommandation**

6. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait établir des politiques et procédures pour la conservation, le stockage et l'élimination de la documentation du PNHA.

## **2.3 Troisième objectif : Conformité opérationnelle**

*Déterminer si la gestion du programme Nouveaux Horizons pour les aînés est conforme aux lois, règlements, politiques, directives et lignes directrices appropriées.*

## Critères

### ***2.3.1 Le Guide des opérations de subventions et contributions du ministère pour l'administration du PNHA devrait être conforme à la Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, aux règlements et à la Loi sur la gestion des finances publiques, et préciser sans dépasser l'intention de la politique et du cadre législatif pour la gestion des programmes de subventions et contributions.***

Après comparaison du Guide des opérations de subventions et contributions du ministère pour l'administration du PNHA, nous avons conclu qu'il est conforme à la Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, aux règlements et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et qu'il est dans les limites de l'intention de la politique et du cadre législatif de la gestion des programmes de subventions et contributions.

### ***2.3.2 Les politiques ministérielles qui orientent l'administration du PNHA devraient être élaborées et mises à jour conformément à la législation et aux politiques appropriées du Conseil du Trésor.***

Après examen des politiques ministérielles visant à orienter l'administration du PNHA, nous avons conclu qu'elles sont à jour, compte tenu de la législation et des politiques appropriées du Conseil du Trésor.

### ***2.3.3 Le personnel de l'administration du PNHA devrait appliquer les politiques, procédures et lignes directrices ministérielles, et respecter les modalités du programme aux fins de l'administration du programme Nouveaux Horizons pour les aînés.***

Les dossiers examinés ont en général été traités selon les politiques, procédures, lignes directrices ministérielles et modalités du programme aux fins de l'administration du PNHA. Des secteurs de préoccupation identifiés sont décrits ci-dessous. Les résultats de l'examen des dossiers sont résumés aux Annexes D et E pour les demandes approuvées et rejetées respectivement. Les listes de vérification dressées pour examiner les dossiers ont servi à évaluer les procédures et lignes directrices décrites dans le Guide des opérations de subventions et contributions du ministère, le Guide des opérations du PNHA, les modalités du programme et les lignes directrices sur les demandes. La direction du PNHA a accepté les listes de vérification avant l'examen des dossiers.

### **Demande – entente signée par le fondé de pouvoir**

Le Guide des opérations et les modalités du PNHA exigent que le fondé de pouvoir de l'organisme remplisse et signe la demande. C'est un critère d'admissibilité fondamental qu'il faut respecter lors de la présélection des demandes. Si elle est approuvée pour financement et signée par l'agent du programme, la demande est une entente exécutoire légale avec l'organisme. Trois (3,95 %) des demandes approuvées n'étaient pas ratifiées par le fondé de pouvoir de l'organisme. Ces ententes ne sont pas considérées exécutoires légalement et ne respectent pas les modalités du programme. Soulignons aussi que 14 (15,73 %) demandes rejetées ne portaient pas la signature du fondé de pouvoir.

### **Recommandation**

7. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait renforcer l'importance d'une présélection appropriée par les agents du programme pour garantir que le fondé de pouvoir de l'organisme a bien rempli et signé la demande.
8. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait veiller à ce que les lignes directrices sur les demandes précisent clairement que le fondé de pouvoir de l'organisme doit remplir et signer la demande.

### **Frais d'administration de plus de 25 %**

Il est inscrit dans le Guide des opérations du PNHA que les frais d'administration seront normalement limités à 25 % du financement total du PNHA. Il est aussi indiqué que le personnel doit analyser les demandes dont les frais d'administration dépassent 25 % pour déterminer si des circonstances particulières justifient que le CER considère recommander une exception à la ligne directrice « normale ».

Quatre (5,26 %) dossiers examinés avaient un budget approuvé dont les frais d'administration dépassaient 25 %. Ces dossiers n'avaient pas de justification ou d'explication documentant des circonstances particulières. C'est un élément essentiel pour garantir la transparence du processus.

### **Recommandation**

9. La direction du PNHA devrait renforcer la nécessité de documenter toutes les circonstances et justifications lorsque les frais d'administration d'un projet approuvé dépassent 25 %.

### **Documentation de la justification du CER**

Un secteur clé de préoccupation est lié à la présence et la pertinence de la documentation de soutien de la décision prise au CER. Il est mentionné à l'objectif du cadre de contrôle de la gestion qu'il n'y avait pas de documents officiels établis pour inscrire les décisions des CER. La justification de la recommandation de 28,95 % des dossiers approuvés et examinés (et de 15,73 % des dossiers rejetés et examinés) n'a pas expliqué correctement la recommandation et les détails de l'évaluation. En fait, 6,58 % des dossiers approuvés

et examinés (et 6,74 % des dossiers rejetés et examinés) ne comprenaient absolument aucune documentation pour identifier la recommandation du CER.

Le Guide des opérations ne mentionne pas explicitement qu'il faut documenter la recommandation du CER et la justification de soutien. Le manque de documentation peut avoir des répercussions marquantes et remettre en question la réputation du programme. Il est essentiel que le processus d'examen soit équitable, transparent et complet parce que le programme doit être en mesure de soutenir la recommandation du CER.

Les gestionnaires et agents du programme ont admis ce point faible dans la première ronde de financement et présenté un nouveau rapport sommaire sur les recommandations qui servira au cours des rondes futures pour garantir que toutes les décisions des CER sont consignées. Les membres des CER devraient correctement signer cette fiche pour confirmer qu'ils acceptent la décision.

### **Recommandation**

10. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait modifier le Guide des opérations du PNHA et ajouter que les membres des CER doivent documenter les justifications de leurs décisions et signer les sommaires des recommandations pour expliquer pourquoi ils acceptent la décision du comité.

### **Date de début des projets**

La date de début des projets est essentielle pour garantir que les fonds ne sont pas versés avant le besoin, conformément à la disposition 7.6.1 de la Politique sur les paiements de transfert. La date de début du projet inscrite dans 98,68 % des dossiers approuvés et examinés ne correspondait pas à la date de début du projet inscrite dans le Système commun des subventions et des contributions (SCSC) et 50 % des dates ont été changées pour refléter la date du projet qui a commencé plus tôt. De plus, nombre de ces dossiers examinés (40,79 %) ne comprenaient pas de note expliquant la différence.

Beaucoup de dates ont été changées en réponse à une exigence du SCSC, à savoir que les paiements doivent être faits pendant l'année du début du projet, ce qui met en évidence un point faible des lignes directrices sur les demandes qui n'indiquent pas que le projet doit commencer avant le 31 mars. Des demandes reçues indiquaient une date de début du projet après la fin de l'exercice. Les contrôles automatisés du SCSC empêchent cependant le traitement d'un paiement avant la date de début du projet ou pendant un autre exercice. Les dates ont donc été changées pour garantir le traitement du paiement dans le SCSC. Dans 75 % des dossiers approuvés et examinés, les modifications apportées à la demande originale n'ont pas été inscrites et communiquées au demandeur.

Les gestionnaires et agents du programme ont admis ce point faible pendant la première ronde de financement et modifié les lignes directrices sur les demandes pour préciser que les projets doivent commencer avant la fin de l'exercice. Ce problème est probablement restreint à la première ronde de financement et il n'y a donc pas de recommandation pour cette exception.

## **Documentation de la date de réception**

Le programme précise la date limite de l'appel de demandes. La demande doit être oblitérée ou frappée du timbre postal pour prouver qu'elle a été reçue avant la date limite. Il n'y a pas de preuve que la demande a été reçue à temps dans 15,79 % des dossiers approuvés et examinés (et 17,98 % des dossiers rejetés et examinés). Dans certains cas, le cachet postal au dossier indique que la demande a été reçue un jour ou deux après la date limite, mais une note de l'agent du programme confirme que la demande a été envoyée par la poste à temps. Néanmoins, il n'y a pas de données probantes conservées pour soutenir la conformité aux exigences du programme. Si le demandeur a en fait envoyé le dossier après la date limite, la demande n'aurait pas dû être considérée ou approuvée. Sans données suffisantes pour prouver la date de réception, la transparence et l'équité du processus des demandes peuvent être remises en question.

Le Guide des opérations du PNHA n'exige pas la conservation des enveloppes originales au dossier pour prouver que la demande a été reçue à la date limite.

## **Recommandation**

11. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait modifier le Guide des opérations du PNHA et ajouter qu'il faut conserver au dossier les enveloppes originales pour prouver la date de réception de la demande.

## **Documentation soutenant la légitimité des organismes bénéficiaires**

Le Guide des opérations du PNHA exige la collecte de données probantes sur la constitution des organismes ou, si elles ne sont pas constituées, la collecte des données probantes de l'établissement officiel, ainsi que le nom et l'adresse des membres du comité, du conseil d'administration ou des instances dirigeantes. Cette exigence vise à protéger le ministère contre le financement d'organismes illégitimes par l'intermédiaire de demandes frauduleuses. Même si 92,11 % des dossiers approuvés et examinés affichaient des données probantes sur la légitimité de l'organisme, la moitié (50 %) ne comprenaient pas le nom et l'adresse des membres du comité, du conseil d'administration ou des instances dirigeantes comme l'exige la présentation d'une demande. Il est important de souligner que le ministère n'a pas appliqué le règlement sur la présentation du nom et de l'adresse des membres du conseil pendant la première ronde de financement. Au cours d'une discussion avec des agents du programme, il a été mentionné que les membres du CER connaissaient les organismes demandeurs (qui n'avaient pas présenté l'information nécessaire) en région. Tous les organismes devraient néanmoins respecter les mêmes exigences d'information pour justifier leurs demandes. Qui plus est, il est essentiel que le ministère soit en mesure de confirmer la légitimité de l'organisme et qu'il soit aussi informé sur ses membres.

## **Recommandation**

12. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait renforcer la nécessité de faire la collecte des documents sur la constitution en société – légitimité de l'organisme, du nom et de l'adresse des membres du comité, du conseil d'administration et des instances dirigeantes, conformément aux lignes directrices sur le fonctionnement du PNHA, et veiller à ce que cette exigence soit clairement expliquée dans les lignes directrices sur les demandes.

## **Rendement et résultats prévus**

Il est mentionné à l'objectif du cadre de contrôle de la gestion que le PNHA doit relever des défis pour identifier des indicateurs de rendement qui mesurent précisément l'efficacité du programme. On attend des demandeurs qu'ils alimentent le cadre de mesure du rendement en identifiant les résultats prévus et en précisant comment ils seront mesurés. La demande dans 13,16 % des dossiers approuvés et examinés comprenait de l'information insuffisante sur la méthode que l'organisme entendait appliquer pour mesurer les résultats du projet.

Sans indicateurs de rendement suffisants, il sera difficile pour l'organisme à la dernière étape, celle du rapport, d'évaluer les résultats du projet et de communiquer le succès ou l'échec à DSC. La situation aurait ensuite des répercussions sur la capacité de rapport de DSC sur les répercussions du programme Nouveaux Horizons pour les aînés dans l'ensemble.

Les lignes directrices sur les demandes ne sont peut-être pas suffisamment claires pour décrire la mesure des résultats que l'on veut appliquer. Il peut être entendu que la méthode de la mesure des résultats est inhérente aux résultats attendus.

## **Recommandation**

13. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait améliorer l'orientation des demandeurs et agents du programme en ce qui a trait à ce que l'on attend de la mesure des résultats. Cette orientation devrait être conforme au cadre de l'évaluation en élaboration.

## **Documentation des signatures d'approbation dans les rapports de recommandation**

Les lignes directrices des opérations exigent que le fondé de pouvoir délégué en région et l'agent du programme impriment, signent et sauvegardent le rapport de recommandation du SCSC pour documenter la recommandation et l'approbation. Le rapport que devait signer l'agent du programme n'a pas été ajouté à la documentation de 25 % des dossiers approuvés et examinés. La signature originale est une preuve fiable que le pouvoir d'approbation a été correctement appliqué.

Les répercussions du rapport de recommandation que l'agent du programme n'a pas signé sont minimales parce que la justification de la recommandation est entrée au SCSC, ainsi que le nom de l'agent du programme qui a recommandé le projet. Cependant, le rapport de recommandation sert aussi à documenter la signature du fondé de pouvoir en vertu de

l'article 32. Cette approbation est nécessaire avant l'approbation du projet dans le SCSC – SGM et le versement du paiement. Le fondé de pouvoir en vertu de l'article 32 n'a pas documenté son approbation dans 23,68 % des dossiers approuvés et examinés.

### **Recommandation**

14. La direction du PNHA devrait insister pour que l'approbation du fondé de pouvoir en vertu de l'article 32 soit étoffée dans le rapport de recommandation. Les lignes directrices des opérations devraient être modifiées pour préciser que le rapport de recommandation du SCSC doit être imprimé, signé et rangé au dossier sur support papier.

### **Documentation de la vérification du SMCD**

Le Guide des opérations et la politique des SFA sur les subventions et contributions exigent la vérification dans le SMCD des sommes dues à DSC – RHDCC avant d'octroyer des fonds supplémentaires. Il n'y avait pas de données probantes confirmant la vérification du SMCD dans 25 % des dossiers approuvés et examinés.

Il pourrait y avoir des répercussions financières, mais qui plus est, la réputation du ministère ou du programme pourrait être entachée s'il n'y a pas vérification du SMCD. Si le PNHA a approuvé un demandeur qui doit actuellement une somme et qui a ensuite utilisé les fonds du PNHA à mauvais escient, la diligence raisonnable du processus d'évaluation peut être remise en question. Un examen du SMCD peut identifier un demandeur à risque plus élevé qui pourrait ne pas utiliser les fonds selon la description dans sa demande au PNHA, compte tenu de ses antécédents. Il est important de souligner que, comme composante de l'examen des dossiers, la vérification interne a vérifié le SMCD pour tous les demandeurs approuvés et il n'y a pas eu d'entente conclue avec les organismes qui doivent des sommes au ministère.

Les discussions avec les agents du programme ont fait ressortir une incertitude relative au sujet du moment approprié de vérification du SMCD et des attentes au volet documentation de l'examen. Certains ont consulté le SMCD avant d'envoyer la demande au CER, mais d'autres l'ont fait seulement lorsque le CER a recommandé la demande. D'autres encore ont consulté le SMCD des mois après le traitement du paiement. Si le SMCD avait affiché que l'organisme devait de l'argent, il serait difficile de recouvrer la somme due après avoir effectué le paiement pour le PNHA à l'organisme.

### **Recommandation**

15. La direction du PNHA devrait insister sur l'importance de la vérification du Système ministériel des comptes débiteurs (SMCD) et décrire un processus uniforme de documentation de l'examen du SMCD parce qu'il est essentiel que le programme fasse preuve de diligence raisonnable lorsque de nouvelles ententes sont convenues avec des demandeurs.

## **Appels de contrôle**

Il faut faire un appel de contrôle un mois au plus tard après que la lettre de subvention a été envoyée au client pour vérifier s'il a reçu l'entente et le chèque et pour répondre aux questions. Il faut faire un deuxième appel de contrôle deux mois avant l'achèvement du projet. Dans 18,42 % des dossiers examinés, il n'y avait pas de données probantes pour déterminer s'il y a eu un premier appel de contrôle. Dans de nombreux cas, le premier appel de contrôle a été fait plusieurs mois après le versement du paiement.

L'appel initial est essentiel pour garantir que le projet avance comme prévu et que le bénéficiaire comprend que l'entente de subvention est maintenant en vigueur. Sans surveillance au moment opportun, les problèmes, par exemple les débuts tardifs ou les dépenses excédentaires au budget, ne peuvent être identifiés rapidement pour appliquer une mesure corrective. Dans un cas, un premier appel de contrôle a révélé que le projet était extrêmement en retard, que les participants n'étaient pas aussi nombreux que prévu et qu'il était impossible de communiquer avec l'organisme à partir du mois d'août jusqu'en novembre. Ces éléments laissent entendre un risque élevé d'échec, mais il n'y a pas eu de suivi de contrôle. L'efficacité du processus de surveillance est remise en question s'il n'y a pas de mesures prises lorsque des indications d'échec sont déterminées.

## **Recommandation**

16. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés devrait insister pour que le premier appel de contrôle soit fait à temps et documenté au dossier. Il faudrait déterminer des procédures de suivi lorsque des indicateurs d'échec éventuel sont identifiés.

### **3. CONCLUSION**

#### **Premier objectif, cadre de contrôle de la gestion**

Nous concluons que les systèmes et pratiques de gestion sont élaborés et mis à niveau pour soutenir les objectifs et politiques du programme, identifier les risques et en faire la gestion, et qu'ils fonctionnent comme prévu.

#### **Deuxième objectif, gestion de l'information**

Nous concluons que l'information est appropriée pour l'évaluation de la conception du programme et des politiques, et pour l'administration du PNHA, afin de garantir l'intégrité du programme aux fins des rapports.

#### **Troisième objectif, conformité opérationnelle**

Nous concluons que la gestion du programme Nouveaux Horizons pour les aînés est conforme aux lois, règlements, politiques, directives et lignes directrices appropriés. Il y a eu des cas de non-conformité, mais, de l'avis des vérificateurs, la majorité des dossiers ont été traités conformément aux exigences du programme et ne sauraient remettre en question l'intégrité du processus dans l'ensemble. Les dossiers ont été bien maintenus et documentés correctement dans la majorité des régions. L'attention de la direction devrait cependant cibler les principales préoccupations : les processus non uniformes et, souvent, le manque de documentation pour soutenir la justification et les décisions des CER, des fondés de pouvoir ne signent pas les ententes et des approbations en vertu de l'article 32 ne sont pas documentées au dossier.

Selon notre jugement professionnel, des procédures d'examen appropriées et suffisantes ont été appliquées, des données probantes suffisantes et appropriées ont été obtenues pour soutenir l'exactitude des conclusions formulées et contenues dans ce rapport. Les conclusions sont axées sur une comparaison entre les critères et les situations concrètes. Les conclusions sont applicables au PNHA seulement.

Cet examen a été fait conformément à la Politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne et aux normes pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes.







## ANNEXE B RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS

RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS						
Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en oeuvre initiale Liste de vérification de l'examen des dossiers						
Résultats nationaux						
N°	Points de l'examen	Oui	Non	s.o.	Taux d'incidence	Demandes approuvées
Demande						
1	La demande a-t-elle été oblitérée ou frappée du timbre postal avant la date limite? [Guide des op., 4.7.1]	64	12	0	15,79 %	
2	Le fondé de pouvoir de l'organisme a-t-il rempli et signé la demande? [Guide des op., 4.7.1; modalités, d. 8]	73	3	0	3,95 %	
3	Le demandeur est-il un organisme admissible? [Guide des op., 3.2]	76	0	0	0,00 %	
4	Le demandeur a-t-il indiqué qu'il ne devait pas d'argent au gouvernement du Canada? (n° 13 de la demande) [Guide des op., 3.7]	76	0	0	0,00 %	
5	La demande comprend-elle ce qui suit : [modalités, lignes directrices sur les demandes]					
a	Un objectif évident	76	0	0	0,00 %	
b	Une description des activités du projet	76	0	0	0,00 %	
c	Les bénéficiaires ciblés	76	0	0	0,00 %	
d	Une description des résultats prévus et de la méthode à appliquer pour les mesurer	66	10	0	13,16 %	
e	Une indication précisant si l'organisme a déjà obtenu des fonds du PNHA	0	0	76	0,00 %	
f	La durée du projet proposé est de 12 mois au plus [modalités, d. 6] Nota : Si les dates dépassent 12 mois, vérifiez dans le SCSC s'il y a des « notes au dossier » au cas où le personnel aurait téléphoné au client pour préciser.	74	2	0	2,63 %	

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS (suite)</b>					
<b>Programme Nouveaux Horizons pour les aînés - Examen de la mise en œuvre initiale</b>					
<b>Liste de vérification de l'examen des dossiers</b>					
Résultats nationaux					
N°	Points de l'examen	Oui	Non	s.o.	Taux d'incidence
Demande					
g	Des détails du budget qui affichent les frais d'immobilisations et d'administration distinctement, la subvention maximale est de 25 000 \$. Nota : Si le budget n'est pas clair, vérifiez dans le SCSC s'il y a des « notes au dossier » au cas où le personnel aurait téléphoné au client pour préciser.	76	0	0	0,00 %
h	Une justification des frais d'immobilisations si la somme demandée dépasse 1 000 \$ (maximum 10 000 \$) [Guide des op., d. 3.4.4]	0	0	76	0,00 %
i	Une déclaration des autres sources de financement [Guide des op., d. 3.6]	61	3	12	3,95 %
j	Des lettres qui confirment le financement d'autres sources [Guide des op., d. 3.6]	22	37	17	48,68 %
k	Des lettres de soutien communautaire qui démontrent que les représentants de la collectivité sont informés du projet et le soutiennent [Guide des op., d. 4.7.1; modalités, d. 4]	75	1	0	1,32 %
l	Si l'organisme est constitué en société : une copie des lettres patentes, des statuts constitutifs, du certificat de constitution en société ou de l'acte constitutif et une copie des règlements de l'organisme. Si l'organisme n'est pas constitué : une copie des règles, règlements ou statuts de l'organisme [Guide des op., d. 4.7.1]	66	6	4	7,89 %
m	Le nom et l'adresse des membres du conseil d'administration ou des instances dirigeantes et des membres des comités spéciaux [Guide des op., d. 4.7.1]	38	38	0	50,00 %
n	Dans le cas du Québec, si la légitimité de l'organisme est confirmée au site Web ci-dessous, une copie imprimée des résultats est au dossier OU le SCSC contient une « note au dossier ». [Guide des op., 4.7.1]	7	1	68	1,32 %

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS (suite)</b>					
<b>Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en oeuvre initiale</b>					
<b>Liste de vérification de l'examen des dossiers</b>					
Résultats nationaux					
<b>N°</b>	<b>Points de l'examen</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>s.o.</b>	<b>Taux d'incidence</b>
<b>Demande</b>					
Nota : Au Québec, des documents de soutien de la légitimité ou de la régie d'un organisme sont nécessaires seulement pour les organismes qui ne sont pas inscrits dans le registre des organismes du Québec ( <a href="https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html">https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html</a> ).					
6	La description des activités dans la demande démontre-t-elle les points suivants : [Guide des op., 3.3; modalités, d. 3]				
a	Un accroissement (un ajout et non une répétition de ce que l'organisme offre déjà)	76	0	0	0,00 %
b	Le caractère sans but lucratif (le genre d'organisme peut aider à déterminer ce point)	76	0	0	0,00 %
c	Les activités sont conformes aux objectifs du PNHA	76	0	0	0,00 %
d	Elles répondent aux priorités établies à Développement social Canada ou au Comité d'examen régional	76	0	0	0,00 %
e	Les aînés sont engagés dans la planification et l'orientation du projet	75	1	0	1,32 %
7	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, la demande remplie démontre-t-elle une compréhension évidente des objectifs et exigences du programme?	75	1	0	1,32 %
<b>Examen – Évaluation et sélection de l'agent du programme</b>					
8	L'agent du programme ou un autre membre du personnel a-t-il rédigé une évaluation versée au dossier?	75	1	0	1,32 %
9	L'évaluation démontre-t-elle les points suivants :				
a	Les activités du projet répondent aux critères du programme [modalités, d. 3]	75	0	1	0,00 %
b	Un budget exagéré et des dépenses proposées inadmissibles sont notés [modalités, d. 7]	21	1	54	1,32 %

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS (suite)</b>					
<b>Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en œuvre initiale</b>					
<b>Liste de vérification de l'examen des dossiers</b>					
Résultats nationaux					
N°	Points de l'examen	Oui	Non	s.o.	Taux d'incidence
<b>Examen – Évaluation et sélection de l'agent du programme</b>					
c	Les frais d'immobilisations de plus de 10 000 \$ sont notés [modalités, d.7]	0	0	76	0,00 %
d	Les frais d'administration de plus de 25 % du budget total sont notés [modalités, d.7]	4	3	69	3,95 %
10	Le demandeur a-t-il fait l'objet d'une vérification dans le SMCD pour déterminer si des sommes sont dues à DSC – RHDCC? (Le vérificateur doit consulter le SMCD pour confirmer) [Guide des op., 3.7; Politique des SFA sur les subventions et contributions, 5.15, 5.16]	57	19	0	25,00 %
a	Si le demandeur a une dette à régler, est-elle inscrite dans une note au dossier et téléchargée dans le SCSC?	0	0	76	0,00 %
b	Le cas a-t-il été envoyé à l'agent des Services financiers régionaux pour examen?	0	0	76	0,00 %
c	L'agent du programme a-t-il donné une réponse – un conseil?	0	0	76	0,00 %
11	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, les intervenants du bureau ont-ils pris des mesures appropriées pour sélectionner les demandes admissibles, afin de permettre au CER de réserver suffisamment de temps seulement à celles qui répondent aux exigences?	69	7	0	9,21 %
<b>Évaluation et recommandation du CER</b>					
12	La recommandation d'approbation du Comité d'examen régional (CER) est-elle versée au dossier? [Guide des op., 4.9]	71	5	0	6,58 %
13	La justification de la recommandation d'approbation est-elle suffisante? Elle devrait comprendre la somme recommandée et les détails de l'évaluation, c.-à-d. des commentaires sur les activités du projet. [Guide des op., 4.9]	54	22	0	28,95 %

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS (suite)</b>					
Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en œuvre initiale					
Liste de vérification de l'examen des dossiers					
Résultats nationaux					
<b>N°</b>	<b>Points de l'examen</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>s.o.</b>	<b>Taux d'incidence</b>
<b>Évaluation et recommandation du CER</b>					
14	La présélection de l'évaluation environnementale (EE) est-elle achevée dans le SCSC? [Guide des op., d. 4.8, Guide des op. de s. et c., d. 5.6.3]	76	0	0	0,00 %
15	La présélection a-t-elle indiqué qu'une évaluation environnementale n'était pas nécessaire? [Guide des op. de s. et c., d. 5.6.3]	76	0	0	0,00 %
a	Le demandeur a-t-il achevé l'EE avant l'approbation du projet?	0	0	76	0,00 %
b	Si des mesures d'atténuation sont identifiées, le demandeur les a-t-il appliquées?	0	0	76	0,00 %
c	Un rapport sommaire est-il versé au dossier sur support papier? (Il devrait comprendre une brève description des résultats de l'EE, une décision précisant de procéder à l'évaluation et une liste des mesures d'atténuation à appliquer)	0	0	76	0,00 %
d	L'EE est-elle documentée dans le SCSC?	0	0	76	0,00 %
16	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, l'évaluation et la recommandation d'approbation du CER ont-elles démontré une compréhension évidente des objectifs du programme et des priorités régionales?	66	10	0	13,16 %
<b>Approbation</b>					
17	L'agent du programme a-t-il signé le rapport de recommandation dans le SCSC? [Guide des op., 5.1]	57	19	0	25,00 %
18	Le fondé de pouvoir délégué a-t-il signé la recommandation? (Pouvoir d'engagement en vertu de l'article 32) [Guide des op., d. 3.9, 5.1]	58	18	0	23,68 %
19	La recommandation a-t-elle été signée à la date du début du projet ou avant, conformément au SCSC?	76	0	0	0,00 %

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS (suite)</b>					
<b>Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en œuvre initiale</b>					
<b>Liste de vérification de l'examen des dossiers</b>					
Résultats nationaux					
N°	Points de l'examen	Oui	Non	s.o.	Taux d'incidence
<b>Approbation</b>					
20	La date de début du projet dans la demande (case n° 21) correspond-elle à la date de début du projet entrée dans le Système commun des subventions et des contributions? Sinon, passez au n° 20a.	1	74	0	98,67 %
a	Si la date de début du projet dans la demande ne correspond pas à celle entrée dans le système, y a-t-il une note au dossier expliquant la différence?	44	31	1	40,79 %
b	Le début du projet a-t-il été reporté à une date ultérieure?	37	0	39	0,00 %
c	Le début du projet a-t-il été ramené à une date précédente?	38	0	38	0,00 %
21	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, le processus d'approbation correspond-il au pouvoir délégué approprié?	60	16	0	21,05 %
<b>Entente</b>					
22	La demande de subvention – l'entente entre le ministère et le bénéficiaire est-elle versée au dossier? (Nota – la demande constitue l'entente après l'approbation et la ratification) [Guide des op., 5.2]	76	0	0	0,00 %
23	Le fondé de pouvoir a-t-il ratifié la demande – l'entente, conformément à la douzième question de la demande? [Guide des op., 4.7.1]	73	3	0	3,95 %
24	L'agent du programme a-t-il signé la demande – l'entente? [Guide des op., 5.2]	76	0	0	0,00 %
25	Une lettre d'approbation a-t-elle été envoyée à l'organisme? [Guide des op., 5.2]	71	5	0	6,58 %
26	Une copie de la demande – l'entente signée et les modalités ont-elles été envoyées à l'organisme? [Guide des op., 5.2]	72	4	0	5,265 %

**RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS (suite)**

**Programme Nouveaux Horizons pour les aînés –  
Examen de la mise en oeuvre initiale  
Liste de vérification de l'examen des dossiers**

Demandes approuvées

Résultats nationaux

<b>N°</b>	<b>Points de l'examen</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>s.o.</b>	<b>Taux d'incidence</b>
<b>Entente</b>					
27	Si des modifications ont été apportées à la demande originale que l'organisme demandeur a présentée, ont-elles été notées et le demandeur en a-t-il été informé?	19	57 <sup>1</sup>	0	75,00 %
28	Le modèle du rapport définitif a-t-il été ajouté à la lettre d'approbation et à l'entente? [Guide des op., 5.2]	72	4	0	5,26 %
29	Les fonds ont-ils été engagés correctement dans le SGM? [Guide des op., 6.2.7]	76	0	0	0,00 %
30	Le codage financier est-il exact? [Guide des op., 6.2.5]	76	0	0	0,00 %
31	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, l'entente convenue est-elle conforme aux modalités du programme et l'organisme en est-il clairement informé?	66	10 <sup>2</sup>	0	13,16 %
<b>Paiement</b>					
32	Une copie signée de la demande de paiement remplie est-elle versée au dossier? [Guide des op., 5.5]	74	2	0	2,63 %
33	Le fondé de pouvoir délégué a-t-il signé la demande de paiement? (Pouvoir d'approbation des dépenses en vertu de l'article 34) [Guide des op., 3.9, 5.5]	74	2	0	2,63 %
34	Le montant du paiement est-il exact (SCSC = SGM)? Le paiement devrait correspondre à l'engagement.	76	0	0	0,00 %
35	Le paiement a-t-il été traité de sorte qu'au moins deux personnes ont lancé – entré – approuvé la demande? [Guide des op., 6.2.9]	74	2	0	2,63 %

<sup>1</sup> Dans tous les cas de non-conformité, il manque la documentation au dossier pour déterminer si le demandeur a été informé du changement de la date du début du projet.

<sup>2</sup> De ces cas de non-conformité, trois concernent le fondé de pouvoir et sept n'ont pas au dossier les lettres d'approbation envoyées à l'organisme.

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS (suite)</b>					
Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en œuvre initiale Liste de vérification de l'examen des dossiers					Demandes approuvées
Résultats nationaux					
N°	Points de l'examen	Oui	Non	s.o.	Taux d'incidence
Paiement					
36	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, les paiements ont-ils été traités conformément à la LGFP?	74	2	0	2,63 %
Surveillance					
37	Le premier appel de surveillance (un mois après le versement de la subvention) est-il documenté au dossier ou dans le SCSC? [Guide des op., 5.6]	61	14	1	18,42 %
38	Le cas échéant, le deuxième appel de surveillance (un mois avant la date de la fin du projet) est-il documenté au dossier ou dans le SCSC? [Guide des op., 5.6]	21	1	54	1,32 %
Rapport définitif et conclusion (le cas échéant)					
39	Le rapport définitif que l'organisme a présenté est-il versé au dossier? [Modalités, d. 9; Guide des op., 5.7]	10	0	66	0,00 %
40	Le rapport définitif comprend-il : [Guide des op., 5.7]				
a	Un sommaire des activités du projet	10	0	66	0,00 %
b	La liste des groupes participants	9	0	67	0,00 %
c	Des précisions à savoir si le projet a réussi ou non à atteindre les objectifs	10	0	66	0,00 %
d	Des rapports sur les résultats du projet et les possibilités de continuer les activités	10	0	66	0,00 %
41	Les responsables ont-ils disposé correctement des biens à la fin du projet? [Modalités, d. 16; Guide des op., 3.4.5]				
a	Vendus à la valeur équitable du marché, les fonds obtenus étant appliqués à la contribution de DSC	0	0	76	0,00 %
b	Remis à un organisme ou un particulier que DSC a désigné – approuvé	1	0	75	0,00 %

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS APPROUVÉS (suite)</b>					
Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en oeuvre initiale Liste de vérification de l'examen des dossiers					<i>Demandes approuvées</i>
Résultats nationaux					
<b>N°</b>	<b>Points de l'examen</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>s.o.</b>	<b>Taux d'incidence</b>
<b>Rapport définitif et conclusion (le cas échéant)</b>					
c	Éliminé de toute autre façon déterminée à DSC	0	0	76	0,00 %
42	L'agent du programme a-t-il préparé un sommaire de conclusion versé au dossier? [Guide des op., 5.8, 5.9]	10	0	66	0,00 %
43	L'information sur les résultats est-elle téléchargée au SCSC? [Guide des op., 6.2.11]	11	0	65	0,00 %
44	Le projet est-il fermé dans le SCSC? [Guide des op., 5.8]	11	0	65	0,00 %
45	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, la fermeture du projet correspond-elle aux modalités du programme? Cela permettrait à la direction du programme de faire rapport sur le rendement et d'améliorer le programme.	11	0	65	0,00 %

## RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS REJETÉS

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS REJETÉS</b>						
Programme Nouveaux Horizons pour les aînés - Examen de la mise en œuvre initiale						
Liste de vérification de l'examen des dossiers						
Résultats nationaux						
N°	Points de l'examen	Oui	Non	s.o.	Taux d'incidence	Demandes rejetées
Demande						
1	La demande a-t-elle été oblitérée ou frappée du timbre postal avant la date limite? [Guide des op., 4.7.1]	73	16	0	17,98 %	
2	Le fondé de pouvoir de l'organisme a-t-il rempli et signé la demande? [Guide des op., 4.7.1; modalités, d. 8]	75	14	0	15,73 %	
3	Le demandeur est-il un organisme admissible? [Guide des op., 3.2]	88	1	0	1,12 %	
4	Le demandeur a-t-il indiqué qu'il ne devait pas d'argent au gouvernement du Canada? (n° 13 de la demande) [Guide des op., 3.7]	86	1	2	1,12 %	
5	La demande comprend-elle ce qui suit : [modalités, lignes directrices sur les demandes]					
a	Un objectif évident	88	1	0	1,12 %	
b	Une description des activités du projet	89	0	0	0,00 %	
c	Les bénéficiaires ciblés	89	0	0	0,00 %	
d	Une description des résultats prévus et de la méthode à appliquer pour les mesurer	83	6	0	6,74 %	
e	Une indication précisant si l'organisme a déjà obtenu des fonds du PNHA	0	0	89	0,00 %	
f	La durée du projet proposé est de 12 mois au plus [modalités, d. 6] Nota : Si les dates dépassent 12 mois, vérifiez dans le SCSC s'il y a des « notes au dossier » au cas où le personnel aurait téléphoné au client pour préciser.	80	9	0	10,11 %	

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS REJETÉS (suite)</b>					
<b>Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en œuvre initiale Liste de vérification de l'examen des dossiers</b>					
Résultats nationaux					
N <sup>o</sup>	Points de l'examen	Oui	Non	s.o.	Taux d'incidence
Demande					
g	Des détails du budget qui affichent les frais d'immobilisations et d'administration distinctement, la subvention maximale est de 25 000 \$. Nota : Si le budget n'est pas clair, vérifiez dans le SCSC s'il y a des « notes au dossier » au cas où le personnel aurait téléphoné au client pour préciser.	88	1	0	1,12 %
h	Une justification des frais d'immobilisations si la somme demandée dépasse 1 000 \$ (maximum 10 000 \$) [Guide des op., d. 3.4.4]	0	0	89	0,00 %
i	Une déclaration des autres sources de financement [Guide des op., d. 3.6]	62	10	17	11,24 %
j	Des lettres qui confirment le financement d'autres sources [Guide des op., d. 3.6]	16	52	21	58,43 %
k	Des lettres de soutien communautaire qui démontrent que les représentants de la collectivité sont informés du projet et le soutiennent [Guide des op., d. 4.7.1; modalités, d. 4]	71	18	0	20,22 %
l	Si l'organisme est constitué en société : une copie des lettres patentes, des statuts constitutifs, du certificat de constitution en société ou de l'acte constitutif et une copie des règlements de l'organisme. Si l'organisme n'est pas constitué : une copie des règles, règlements ou statuts de l'organisme [Guide des op., d. 4.7.1]	49	20	20	22,47 %
m	Le nom et l'adresse des membres du conseil d'administration ou des instances dirigeantes et des membres des comités spéciaux [Guide des op., d. 4.7.1]	42	47	0	52,81 %
n	Dans le cas du Québec, si la légitimité de l'organisme est confirmée au site Web ci-dessous, une copie imprimée des résultats est au dossier OU le SCSC contient une « note au dossier ». [Guide des op., 4.7.1]	23	7	59	7,87 %

Demandes rejetées

RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS REJETÉS (suite)					
Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en œuvre initiale Liste de vérification de l'examen des dossiers					
Résultats nationaux					
N°	Points de l'examen	Oui	Non	s.o.	Taux d'incidence
Demande					
Nota : Au Québec, des documents de soutien de la légitimité ou de la régie d'un organisme sont nécessaires seulement pour les organismes qui ne sont pas inscrits dans le registre des organismes du Québec ( <a href="https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html">https://ssl.req.gouv.qc.ca/slc0110.html</a> ).					
6	La description des activités dans la demande démontre-t-elle les points suivants : [Guide des op., 3.3; modalités, d. 3]				
a	Un accroissement (un ajout et non une répétition de ce que l'organisme offre déjà)	55	34	0	38,20 %
b	Le caractère sans but lucratif (le genre d'organisme peut aider à déterminer ce point)	87	1	1	1,12 %
c	Les activités sont conformes aux objectifs du PNHA	69	20	0	22,47 %
d	Elles répondent aux priorités établies à Développement social Canada ou au Comité d'examen régional	67	22	0	24,72 %
e	Les aînés sont engagés dans la planification et l'orientation du projet	83	6	0	6,74 %
7	Si la réponse à une question ci-dessus est « Non », la demande a-t-elle été rejetée à la sélection à cause des renseignements manquants – inappropriés?	51	7	31	7,87 %
8	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, la demande remplit-elle une compréhension évidente des objectifs et exigences du programme?	35	54	0	60,67 %
Examen – Évaluation et sélection de l'agent du programme					
9	L'agent du programme ou un autre membre du personnel a-t-il rédigé une évaluation versée au dossier?	87	2	0	2,25 %
10	L'évaluation démontre-t-elle les points suivants :				
a	Les activités du projet répondent aux critères du programme [modalités, d. 3]	45	42	2	47,19 %

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS REJETÉS (suite)</b>						
<b>Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en œuvre initiale</b>						
<b>Liste de vérification de l'examen des dossiers</b>						
Résultats nationaux						
<b>N°</b>	<b>Points de l'examen</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>s.o.</b>	<b>Taux d'incidence</b>	
<b>Examen – Évaluation et sélection de l'agent du programme</b>						
b	Un budget exagéré et des dépenses proposées inadmissibles sont notés [modalités, d. 7]	22	0	67	0,00 %	
c	Les frais d'immobilisations de plus de 10 000 \$ sont notés [modalités, d.7]	3	0	86	0,00 %	
d	Les frais d'administration de plus de 25 % du budget total sont notés [modalités, d.7]	12	2	75	2,25 %	
11	Le demandeur a-t-il fait l'objet d'une vérification dans le SMCD pour déterminer si des sommes sont dues à DSC – RHDCC? (Le vérificateur doit consulter le SMCD pour confirmer) [Guide des op., 3.7; Politique des SFA sur les subventions et contributions, 5.15, 5.16]	46	43	0	48,31 %	
a	Si le demandeur a une dette à régler, est-elle inscrite dans une note au dossier et téléchargée dans le SCSC?	0	0	89	0,00 %	
b	Le cas a-t-il été envoyé à l'agent des Services financiers régionaux pour examen?	0	0	89	0,00 %	
c	L'agent du programme a-t-il donné une réponse – un conseil?	0	0	89	0,00 %	
12	Si l'agent du programme a conclu dans son examen et son évaluation que la demande ne répond pas aux critères, a-t-elle été rejetée à la sélection?	55	5	29	5,62 %	
13	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, les intervenants du bureau ont-ils pris des mesures appropriées pour sélectionner les demandes admissibles, afin de permettre au CER de réserver suffisamment de temps seulement à celles qui répondent aux exigences?	78	11	0	12,36 %	

<b>RÉSULTATS DE L'EXAMEN DES DOSSIERS REJETÉS (suite)</b>						
<b>Programme Nouveaux Horizons pour les aînés – Examen de la mise en œuvre initiale</b>						
<b>Liste de vérification de l'examen des dossiers</b>						
Résultats nationaux						
<b>Évaluation et recommandation du CER (le cas échéant)</b>						
14	La recommandation visant à rejeter la demande de la part du Comité d'examen régional (CER) est-elle versée au dossier? [Guide des op., 4.9]	26	6	57	6,74 %	
15	La justification de la recommandation visant à rejeter la demande est-elle appropriée? (elle devrait comprendre des détails précisant pourquoi la demande est rejetée) [Guide des op., 4.9]	17	14	58	15,73 %	
16	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, l'évaluation et la recommandation visant à rejeter la demande de la part du CER démontrent-elles une compréhension évidente de la qualité de la proposition de projet et de son mérite par rapport à d'autres propositions?	24	8	57	8,99 %	
<b>Rejets – à la sélection ou par la suite</b>						
17	Une lettre a-t-elle été envoyée à l'organisme demandeur décrivant pourquoi :					
a	La demande a été rejetée à la sélection? [Guide des op., 5.3]	52	6	31	6,74 %	
b	La demande a été rejetée par la suite? [Guide des op., 5.3]	31	0	58	0,00 %	
18	L'information est-elle entrée correctement dans le SCSC? [Guide des op., 6.2.5]	86	3	0	3,37 %	
19	Compte tenu de ce qui précède, de l'avis du vérificateur, les procédures ont-elles été appliquées pour le rejet des demandes – à la sélection ou par la suite?	87	2	0	2,25 %	

## **ANNEXE C**

### **OBJECTIFS ET CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION ET MÉTHODOLOGIE**

#### **1. OBJECTIF DU CADRE DE CONTRÔLE DE GESTION**

**Déterminer si les pratiques et systèmes de gestion sont élaborés et harmonisés de manière à appuyer la politique et les objectifs du programme, à identifier et gérer les risques et fonctionnent comme prévu.**

#### **Critères**

1.1 Le leadership doit faire preuve des qualités suivantes :

- efficacité dans l'établissement de l'orientation stratégique;
- efficacité dans l'intégration de l'Entente avec le secteur bénévole et le Code de bonnes pratiques en matière de financement et le Code de bonnes pratiques en matière de dialogue sur les politiques liées à la conception et aux processus du programme;
- efficacité dans la communication des résultats du programme qui sont clairement définis et publiquement diffusés;
- efficacité dans l'exercice de la fonction de direction;
- engagement et implication dans les initiatives d'établissement de priorité (y compris le conseil consultatif régional et/ou le processus de consultation interne et externe des parties intéressées);
- communication claire de la direction fonctionnelle et stratégique à tous les niveaux de l'organisation et à tous les bénéficiaires du programme.

1.2 La planification stratégique doit :

- mettre en relief le mandat, les objectifs du programme ainsi que les résultats visés en conformité avec la vision, les buts et les priorités de la direction;
- établir et suivre les priorités, y compris les initiatives d'amélioration, en conformité avec les objectifs énoncés et les ressources disponibles;
- faire appel aux partenaires et aux intéressés internes et externes;
- considérer régulièrement les aspects environnementaux et les facteurs de risque présents et futurs, internes et externes;
- être communiquée au personnel de tous les niveaux de l'organisation et bien comprise.

- 1.3 Les mesures du rendement doivent être :
- harmonisées avec les objectifs, les priorités et les processus clés;
  - équilibrées entre les mesures qualitatives et quantitatives;
  - conçues de façon à pouvoir être récapitulées à tous les niveaux de la gestion;
  - appuyées par des données et des renseignements fiables et opportuns;
  - suffisants pour englober des résultats de tous les niveaux, c.-à-d. efficacité, efficience, économie et service aux clients;
  - liées aux cadres de responsabilisation; et
  - révisées et mises à jour, au besoin.
- 1.4 Un contrôle et des rapports doivent être faits périodiquement sur le rendement et les coûts d'exécution du programme.
- 1.5 Les modèles d'allocation de ressources élaborés doivent être :
- harmonisés avec les priorités;
  - fondés sur des hypothèses réalistes;
  - appliqués avec cohérence; et
  - revus et mis à jour de manière appropriée.
- 1.6 Les autorisations financières et de programme, les responsabilités et les compétences doivent être clairement définies, coordonnées de manière à atteindre les objectifs de programme et communiquées à tous les niveaux organisationnels concernés.
- 1.7 Les politiques doivent être élaborées de manière opportune, clairement formulées et mises à jour au besoin. Elles doivent être communiquées dans toute l'organisation en synchronisation avec les modifications applicables aux procédures opérationnelles.
- 1.8 La planification opérationnelle doit tenir compte des liens avec les priorités stratégiques, les objectifs des unités opérationnelles en harmonie avec les objectifs de direction, les ressources allouées, les prévisions de dépenses, les responsabilités et les cadres de travail.
- 1.9 Les outils de programme, les politiques opérationnelles, et les processus doivent soutenir l'approche de l'amélioration des exigences de la responsabilisation ministérielle.
- 1.10 Des stratégies de communication efficaces doivent être élaborées et mises en œuvre pour assurer la transmission des messages de manière claire et cohérente et la réception de la rétroaction des clients, du personnel, des partenaires et des parties intéressées.

- 1.11 Le conseil consultatif régional et/ou les mécanismes de consultation doivent être en place et gérés efficacement. Les mécanismes doivent comprendre des intervenants internes et externes, le cas échéant. La méthode d'établissement des priorités et d'évaluation de propositions doit être communiquée aux membres du conseil consultatif de manière compréhensible pour assurer que ceux-ci intègrent leurs responsabilités et leurs obligations.
- 1.12 Des procédures doivent exister pour assurer qu'il y a efficacité dans le recrutement, la sélection, la formation et la gestion du rendement des gens.
- 1.13 Les processus opérationnels doivent être conçus efficacement, rationalisés et automatisés pour offrir un service de qualité aux clients et assurer l'utilisation efficace des ressources. La réception des demandes et les processus d'examen doivent satisfaire aux normes et faire preuve d'équité et de transparence. Ces procédures doivent être révisées régulièrement et restructurées convenablement. Les changements doivent être documentés et reflétés promptement dans les processus opérationnels.
- 1.14 Des contrôles internes efficaces doivent être mis en place pour assurer un/une :
- prise de décision juste et cohérente dans l'admissibilité des bénéficiaires;
  - exactitude des paiements;
  - sécurité et protection des renseignements personnels;
  - prévention d'erreur, d'abus et de fraude;
  - service à la clientèle;
  - fiabilité des rapports; et
  - identification et gestion de risques.
- 1.15 Les processus d'amélioration mis en place doivent être :
- liés avec les priorités stratégiques et les secteurs opérationnels clés;
  - ouverts aux commentaires de tous les niveaux organisationnels et aux intervenants externes; et
  - contrôlés et mesurés en terme de rendement.

## **2. OBJECTIF DE LA GESTION DE L'INFORMATION**

**L'information doit être pertinente à l'évaluation de la politique, de la conception et de l'administration du PNHA, en assurant l'intégrité de programme aux fins de rapport.**

### **Critères**

- 2.1 L'information doit être exacte, complète, opportune et pertinente à la compréhension des risques opérationnels et à l'élaboration de stratégies de gestion de programme.
- 2.2 L'information et les rapports doivent être disponibles régulièrement en vue d'une gestion efficace.
- 2.3 L'intégrité et la validité de programme doivent être maintenues dans l'information et les rapports connexes.
- 2.4 La gestion de l'information doit servir au rendement de programme.
- 2.5 La gestion de l'information doit servir à la gestion des ressources.
- 2.6 La gestion de l'information doit servir à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des opérations.
- 2.7 Les renseignements fournis sur les bénéficiaires doivent être opportuns, facilement accessibles, compréhensibles et transparents.
- 2.8 Les données doivent être partagées judicieusement au sein de DSC et avec les autres partenaires et/ou ministères gouvernementaux.
- 2.9 Des stratégies efficaces de conservation, de rangement et d'élimination de dossiers doivent être mises en œuvre.

## **3. OBJECTIF DE LA CONFORMITÉ OPÉRATIONNELLE**

**Déterminer si le Programme Nouveaux Horizons pour les Aînés (NHPA) est géré selon les règles, les politiques, les directives et les procédures appropriées.**

### **Critères**

- 3.1 Le Guide ministériel des opérations sur les subventions et contributions pour l'administration du PNHA doit être conforme à la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transferts et *la loi et les règlements sur la gestion des finances publiques* et viser à clarifier sous empiètement l'intention de la politique et du cadre de gestion légal des programmes de subventions et contributions.
- 3.2 Les politiques ministérielles pour guider l'administration du PNHA doivent être élaborées et mises à jour conformément à la législation et aux politiques applicables du Conseil du Trésor.

- 3.3 Le personnel affecté à l'administration du PNHA doit suivre les politiques, les procédures, les directives ministérielles et les modalités établies.

### **MÉTHODOLOGIE :**

La première composante de cet examen donnera lieu principalement à un examen documentaire et à des entrevues avec la direction et le personnel.

La deuxième composante comprend la schématisation des processus détaillés montrant tous les points de contrôle internes et une analyse du cadre de contrôle.

La troisième composante comportera l'examen d'un échantillon statistique valide de demandes du PNHA à l'échelle nationale pour tester l'efficacité du cadre de contrôle mis en place. Il est probable que la plupart des dossiers ne seront pas soumis à un cycle de vie complet de projet; ils seront évalués dans la mesure du possible.

Cette combinaison des différentes méthodes fournira à la direction un haut degré d'assurance et sera une référence pour les travaux futurs.

### **PORTÉE :**

Cet examen de la mise en œuvre initiale du programme comprend trois phases :

1. Administration générale du programme;
2. Schématisation du processus et analyse des contrôles du processus;
3. Examen des dossiers.

Le travail se fera à l'AC et dans quatre sites régionaux de prestation. Des sites spécifiques seront choisis sur la base de certains facteurs comme la taille, le volume et la prestation de service.



**ANNEXE D**  
**PLAN D'ACTION DE LA GESTION**

<b>PLAN D'ACTION DE LA GESTION</b>			
<b>RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR</b>	<b>PLAN D'ACTION DE REDRESSEMENT</b>	<b>DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE</b>	<b>RESPONSABILITÉ</b>
<p>1. L'équipe du programme Nouveaux Horizons pour les aînés (PNHA) devrait continuer ses efforts pour garantir l'élaboration d'un cadre d'évaluation qui identifiera des mesures de rendement significatives pour faire rapport adéquatement sur l'efficacité du programme.</p>	<p>La direction du PNHA reconnaît la nécessité de collecter des données significatives et pertinentes pour un programme axé sur les objectifs de développement social.</p> <p>Un examen des indicateurs de rendement du programme a eu lieu en décembre 2005 dans le cadre de l'élaboration du cadre d'évaluation formative du programme. Le consultant en évaluation a conclu que les indicateurs sont pertinents aux objectifs de l'évaluation. À la suggestion de l'évaluateur, des améliorations ont été apportées au modèle de rapport de projet final dans le but de renforcer l'information fournie par les promoteurs sur les résultats de leur projet.</p> <p>Cependant, le personnel de la direction du PNHA et celui de Vérification et Évaluation ont reconnu qu'il y a du mérite à revoir les indicateurs de programme à la lumière de l'expérience acquise maintenant dans la première année de prestation du programme. DVE collaborera avec PNHA dans l'examen et la mise à jour du Cadre de responsabilisation axé sur le risque.</p>	<p>Terminé</p> <p>Janvier 2007</p>	<p>PNHA/DVE</p>

<b>PLAN D'ACTION DE LA GESTION (suite)</b>			
<b>RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR</b>	<b>PLAN D'ACTION DE REDRESSEMENT</b>	<b>DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE</b>	<b>RESPONSABILITÉ</b>
	De plus, la Direction des secteurs du développement social a commencé à élaborer un cadre de mesure de rendement pour la direction. L'examen des indicateurs de rendement du PNHA fera aussi partie de cet exercice.	Automne 2007	
2. L'équipe du PNHA fait le suivi de ses plans pour donner une orientation sur le genre de promotion du programme prévue en région et sa portée, afin d'obtenir un équilibre optimal avec les ressources à distribuer disponibles.	<p>La direction du PNHA rappelle régulièrement l'importance des activités d'engagement communautaire et de la promotion du programme pour accroître la sensibilisation et la participation au programme.</p> <p>Pour 2006-2007, la gestion de PNHA a donné aux régions un modèle de rapport à suivre pour la promotion de leurs activités. Ces activités seront surveillées régulièrement par l'équipe de la mise en œuvre nationale/régionale en vue de déterminer la combinaison optimale entre l'engagement communautaire et les activités liées à la diffusion des programmes.</p> <p>Pour l'appel de demandes de 2006-2007, l'équipe de la mise en œuvre nationale et régionale a recommandé une utilisation accrue des avis publics, principalement pour compenser les délais dans le lancement de l'appel de demandes.</p>	<p>Terminé</p> <p>En cours</p> <p>Printemps 2006</p>	Régions/PNHA

<b>PLAN D'ACTION DE LA GESTION (suite)</b>			
<b>RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR</b>	<b>PLAN D'ACTION DE REDRESSEMENT</b>	<b>DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE</b>	<b>RESPONSABILITÉ</b>
<p>3. L'équipe du PNHA devrait collaborer avec les régions pour garantir que des processus de travail sont définis et appliqués à la phase de l'évaluation, de manière à bien documenter et l'information donnée aux comités d'examen régionaux, ainsi que les décisions de ces derniers.</p>	<p><b>PLAN D'ACTION DE REDRESSEMENT</b></p> <p>Les régions et les comités d'examen ont obtenu la flexibilité pour concevoir la méthode de travail qu'ils aimeraient utiliser pour gérer l'examen et l'évaluation des demandes admissibles. Ces méthodes sont élaborées sous la direction, et par consensus, des comités d'examen. Elles reflètent les différentes circonstances présentées à chaque comité d'examen, y compris le volume et le type de demandes reçues. Le processus d'examen est discuté avec le comité d'examen avant chaque exercice. La flexibilité régionale pour établir le processus qui fonctionne le mieux pour chaque comité est importante. La nécessité de bien documenter les processus d'examen du comité sera renforcée auprès des régions.</p> <p>Les outils de triage et d'évaluation ont été fournis aux régions pour le processus d'évaluation initial. Les outils et les processus ont été subseqüemment révisés à l'été 2005 pour améliorer la qualité et la cohérence de l'évaluation dans les régions.</p> <p>Les outils remaniés comprennent un nouveau formulaire qui doit être utilisé par le comité d'examen pour documenter la décision prise sur chaque demande. Les instructions ont été émises et la formation a été donnée dans les régions en septembre 2005 sur la façon de mettre en œuvre les nouveaux outils.</p> <p>Les directives seront modifiées pour exiger la signature du Comité d'examen et la formation sera donnée dans les régions.</p>	<p>En cours</p> <p>Terminé</p> <p>Septembre 2006</p>	<p>PNHA/Régions</p>

PLAN D'ACTION DE LA GESTION (suite)			
RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR	PLAN D'ACTION DE REDRESSEMENT	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE	RESPONSABILITÉ
4. L'équipe du PNHA devrait continuer ses efforts pour améliorer le processus et les outils par l'intermédiaire de la communication avec les régions et de la surveillance constante.	PNHA continuera d'organiser des appels conférences sur une base régulière, des groupes de travail et des ateliers nationaux, en mettant l'accent sur les améliorations et l'apprentissage continu.	En cours	
5. L'équipe du PNHA devrait expliquer clairement au demandeur pourquoi le projet est rejeté.	À cause du haut volume de demandes, PNHA utilise des lettres modèles (type) pour la correspondance avec les demandeurs. Les lettres modèles du PNHA pour les demandes rejetées contiennent une liste exhaustive des raisons possibles pour le rejet du projet. Les demandeurs sont aussi invités à téléphoner au ministère pour discuter du rejet de la demande et à demander des conseils sur la façon d'améliorer leur proposition. Les lettres modèles sont revues et mises à jour pour chaque appel de demandes.		
	Une formation additionnelle sera donnée dans les régions au sujet de l'utilisation de ces lettres modèles et dans le but de renforcer l'importance de l'exactitude des renseignements donnés par le demandeur.	Juin 2006	
6. L'équipe du PNHA devrait établir des politiques et des procédures pour la conservation, le stockage et l'élimination des documents.	PNHA travaille avec le personnel de Gestion de dossiers de RHDSC pour lancer le processus d'établissement d'un système de dossier officiel pour programme. Une fois mis en place, les politiques de conservation, d'entreposage et d'élimination seront communiqués aux régions et ajoutées aux Directives opérationnelles du PNHA. Un rappel a été fait aux régions pour que tous les dossiers soient conservés au bureau jusqu'à ce que le projet soit terminé.	Décembre 2006  Terminé	



PLAN D'ACTION DE LA GESTION (suite)			
RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR	PLAN D'ACTION DE REDRESSEMENT	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE	RESPONSABILITÉ
10. L'équipe du PNHA devrait modifier le Guide des opérations du PNHA et ajouter qu'il faut conserver au dossier les enveloppes originales pour prouver la date de réception de la demande.	<p>Les outils et les méthodes de tri et d'évaluation ont été révisés à l'été 2005 dans le but d'améliorer la qualité et la cohérence de l'évaluation dans les régions. Les outils révisés comprennent une nouvelle forme qui doit être utilisée par les comités d'examen pour enregistrer les décisions prises sur chaque demande. Des directives ont été émises et la formation donnée aux régions en septembre 2005 sur la façon d'utiliser les nouveaux outils.</p> <p>Les directives seront modifiées pour exiger la signature du représentant du CR et la formation sera donnée dans les régions.</p>	Terminé	
11. L'équipe du PNHA devrait modifier le Guide des opérations pour y inclure l'exigence voulant que les enveloppes originales soient gardées dans le dossier comme preuve de la date de réception de la demande.	<p>Le guide des opérations a été révisé et un avis à cet égard a été envoyé aux régions.</p> <p>De plus, cette question sera enseignée dans toutes les sessions de formation futures.</p>	Terminé  En cours	

<b>PLAN D'ACTION DE LA GESTION (suite)</b>			
<b>RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR</b>	<b>PLAN D'ACTION DE REDRESSEMENT</b>	<b>DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE</b>	<b>RESPONSABILITÉ</b>
<p>12. L'équipe du PNHA devrait renforcer la nécessité de faire la collecte des noms et adresses des membres du comité, du conseil d'administration et des instances dirigeantes, selon les directives de fonctionnement et veiller à ce que cette exigence soit bien expliquée.</p>	<p>Les exigences pour cette information sera renforcée auprès des régions et accentuée dans séances de formation futures.</p>	<p>Juin 2006</p>	
<p>13. L'équipe du PNHA devrait améliorer l'orientation des demandeurs et agents du programme en ce qui a trait à ce que l'on attend de la mesure des résultats. Cette orientation devrait être conforme au cadre d'évaluation en élaboration.</p>	<p>Des directives additionnelles ont été ajoutées aux directives accompagnant les demandes de juin 2005 portant sur les mesures de résultats.</p> <p>Une trousse du demandeur a aussi été préparée, qui comprend plusieurs feuillets d'information sur des sujets pertinents, tels élaborer des projets solides, former des partenariats. Un nouveau feuillet de renseignements sur les mesures de résultats sera préparé et ajouté à la trousse.</p>	<p>Terminé</p> <p>Septembre 2006</p>	

PLAN D'ACTION DE LA GESTION (suite)			
RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR	PLAN D'ACTION DE REDRESSEMENT	DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE	RESPONSABILITÉ
<p>14. La direction du PNHA devrait insister pour que l'approbation du fondé de pouvoir en vertu de l'article 32 soit étoffée dans le rapport de recommandation.</p>	<p>Le guide des opérations de PNHA stipule que le rapport de recommandation est signé par l'agent de programme, et une délégation d'autorité d'approuver est donnée pour la région. Le dossier modèle dans le guide des opérations stipule aussi que le rapport de recommandation signé doit être gardé en dossier.</p> <p>Un accent particulier sera mis sur cette obligation dans toutes les sessions de formation futures dans les régions.</p>	<p>En cours</p>	
<p>15. La direction du PNHA devrait insister sur l'importance de la vérification du Système ministériel des comptes débiteurs (SMCD) et décrire un processus uniforme de documentation de l'examen du SMCD parce qu'il est essentiel que le programme fasse preuve de diligence raisonnable lorsque de nouvelles ententes sont convenues avec des demandeurs.</p>	<p>La section 3.7 du Guide des opérations précise que la vérification dans le SMCD doit faire partie du processus de triage.</p> <p>Lorsque l'outil de triage a été révisé en août 2005, une section a été ajoutée, pour exiger que l'agent de programme documente les résultats de la vérification dans le SMCD comme partie du triage.</p>	<p>Terminé</p>	

<b>PLAN D'ACTION DE LA GESTION (suite)</b>			
<b>RECOMMANDATION DU VÉRIFICATEUR</b>	<b>PLAN D'ACTION DE REDRESSEMENT</b>	<b>DATE D'ACHÈVEMENT PRÉVUE</b>	<b>RESPONSABILITÉ</b>
16. L'équipe du PNHA devrait insister pour que le premier appel de surveillance soit fait à temps et documenté au dossier. Il faudrait déterminer des procédures de suivi lorsque des indicateurs d'échec éventuel sont identifiés.	<p>Un accent particulier sera mis sur cette obligation dans toutes les sessions de formation futures dans les régions.</p> <p>Le Guide des opérations du PNHA sera modifié en vue d'inclure des procédures de suivi applicables dans les circonstances où le projet ne se déroule pas comme prévu.</p>	<p>En cours</p> <p>Juin 2006</p>	



