Patrimoine canadien Canadian Heritage

Canada

# Vérification des Programmes d'appui aux langues officielles (PALO)

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

Décembre 2008

# Table des matières

**Sommaire** ..... **i**

**1. Introduction et contexte** ..... **1**

1.1 Autorité de la vérification ..... 1
1.2 Contexte ..... 1

**2. Objectifs** ..... **2**

**3. Portée** ..... **2**

**4. Approche et méthodologie** ..... **3**

**5. Observations, recommandations et réponse de la direction** ..... **4**

5.1 Gestion du risque – mode de financement ..... 4
5.2 Gestion du risque –ressources humaines ..... 6
5.3 Gestion du programme – décisions sur le financement ..... 7
5.4 Gestion du programme – surveillance auprès des bénéficiaires ..... 8
5.5 Gestion du programme – vérification de bénéficiaires ..... 8
5.6 Gestion des dossiers ..... 9
5.7 Gestion du Système de gestion de l'information des subventions et contributions ..... 10

**Annexe A – Critères de vérification** ..... **a**

# Sommaire

## Introduction

Les objectifs principaux des Programmes d'appui aux langues officielles (PALO) sont les suivants :

- Promouvoir le français et l'anglais dans la société canadienne.
- Favoriser l'épanouissement des communautés francophones et anglophones qui vivent en situation minoritaire.

Le programme est mis en œuvre par l'entremise d'ententes de contribution avec les provinces et des organismes sans but lucratif (OSBL), de subventions avec les OSBLs, ainsi que par des protocoles d'ententes et des ententes bilatérales avec les provinces. La Direction générale des PALO (DGPALO) dispose d'un budget de plus de 342 millions de dollars par année afin d'exécuter les programmes. Les PALO comportent le Programme de développement des communautés de langues officielles et le Programme de mise en valeur des langues officielles.

## Principales constatations

Durant la vérification, l'équipe de vérification a observé plusieurs contrôles bien conçus et dont la mise en œuvre était efficace :

- Les agents de programmes et les gestionnaires ont mentionné à plusieurs reprises l'utilité de la bibliothèque de l'Unité des pratiques opérationnelles (UPO). Dans cette bibliothèque, on y trouve des document-type, des lignes directrices, de l'information sur les PALO, et des gabarits. De plus, l'outil de recherche fonctionne efficacement dans les deux langues officielles.
- La révision des dossiers a démontré que les gestionnaires et agents de programmes se sont montrés diligents lors de l'évaluation des demandes. Le formulaire de recommandation d'approbation (FRA) et l'analyse de complexité sont bien remplis.
- Les agents et gestionnaires du programme ont relaté qu'ils comprennent bien leurs rôles et sont satisfaits de la formation reçue.

## Recommandations

Voici ce que nous recommandons :

1. Le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient continuer à évaluer et mettre en place des mécanismes appropriés afin d'améliorer les délais relatifs au processus de demande et d'approbation, afin de réduire la nécessité d'effectuer des avances de fonds. La DGPALO devrait continuer à encourager l'utilisation des ententes pluriannuelles.

2. Lorsque la nécessité d'accorder une avance de fonds à un bénéficiaire est reconnue, le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient mettre en place des processus afin de démontrer qu'une évaluation des risques a été effectuée et que l'octroi de ces avances a fait preuve de diligence raisonnable, qu'elle est bien documentée dans les dossiers et que les calculs respectent les directives du Conseil du Trésor.

3. Le directeur général de la gestion financière devrait émettre une politique uniformisée pour l'ensemble du Ministère en ce qui concerne les avances de fonds.

4. Les directeurs exécutifs régionaux et le directeur général des PALO devraient entreprendre une révision de la charge de travail des effectifs afin de s'assurer que le niveau actuel des effectifs est suffisant pour la réalisation des objectifs des programmes.

5. Le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient s'assurer que la justification pour toute dérogation aux lignes directrices est bien documentée et approuvée.

6. Puisque les visites sur place font partie intégrante des activités de surveillance des bénéficiaires, le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient s'assurer que la surveillance des bénéficiaires est documentée dans les dossiers.

7. Le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient réviser leur processus de sélection de vérification et sa mise en application afin d'améliorer la prévention des risques afin de s'assurer que les organismes à risque sont identifiés avant que les crises ne surviennent.

8. Le directeur général des Services du savoir de l'information et de la technologie, en consultation avec le directeur général des PALO, devrait préciser les consignes soulignant les renseignements à inclure dans le logiciel Système intégré de gestion de l'information des dossiers (SIGID) afin de faciliter la récupération des dossiers au bureau de la gestion des dossiers.

9. Le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient réviser la liste des usagers du Système de gestion de l'information des subventions et des contributions (SGISC) du Ministère actuellement en vigueur afin de s'assurer que les droits d'accès octroyés aux usagers sont appropriés. De plus, la nécessité d'avoir recours à des usagers génériques doit être évaluée.

## Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et adéquates et que les éléments de preuve recueillis soutiennent l'opinion fournie dans le présent rapport. Celle-ci s'appuie sur la comparaison des conditions de l'époque et des critères de vérification préétablie qui ont été acceptés par la direction. L'opinion ne porte que sur l'objet de la vérification de l'entité examinée et de la portée décrite. Les éléments de preuve ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes du Conseil du Trésor en matière de vérification interne, et les procédures adoptées sont conformes aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Les éléments de preuve réunis sont suffisants pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de la vérification interne.

## Opinion de vérification

Selon les critères de vérification examinés, l'équipe de vérification est d'avis que la DGPALO a mis en place de bons contrôles de gestion en ce qui concerne la conception du programme, la mise en œuvre du programme et les outils de gestion. Toutefois, l'équipe de vérification recommande quelques améliorations, notamment dans les domaines de la gestion des avances de fonds, de la charge de travail des effectifs, de la surveillance des bénéficiaires et de l'accès au SGISC.

Original signé par :

_____

Vincent DaLuz
*Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation,*
*Ministère du Patrimoine canadien*

## Membres de l'équipe de vérification

Directrice – Carol Najm
Nicole Serafin
Caroline Dulude

Avec l'aide de ressources externes

# 1. Introduction et contexte

## 1.1 Autorité de la vérification

La vérification a été exécutée conformément au plan de vérification axée sur les risques de PCH pour l'année 2006-2007, approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation du Ministère.

## 1.2 Contexte

Le but des PALO est de « *promouvoir le français et l'anglais dans la société canadienne et, de favoriser l'épanouissement des communautés francophones et anglophones qui vivent en situation minoritaire*». Les PALO comportent:

- **Le Programme de développement des communautés de langues officielles** (environ 225 M$ par année) qui a pour but de permettre au gouvernement fédéral de travailler avec des partenaires pour offrir aux communautés minoritaires de langue officielle l'accès, dans leur langue, aux services et aux infrastructures communautaires dont elles ont besoin pour se développer et s'épanouir. Le programme est mis en œuvre par l'entremise d'ententes de contribution avec les provinces et les OSBLs, de subventions aux OSBLs, de protocoles d'ententes et d'ententes bilatérales avec les provinces.

- **Le Programme de mise en valeur des langues officielles** (environ 117 M$ par année) qui vise à favoriser chez les Canadiens une meilleure compréhension et appréciation des bénéfices de la dualité linguistique. Au moyen de partenariats et d'ententes avec les provinces, les territoires et des organismes non gouvernementaux à l'appui de l'apprentissage de la langue seconde, ainsi que d'initiatives qui favorisent la compréhension entre les Canadiens francophones et anglophones, ce programme amène la population canadienne à reconnaître et à appuyer la dualité linguistique comme valeur fondamentale de la société canadienne. Le programme est mis en œuvre par l'entremise de subventions et contributions aux OSBLs, d'ententes bilatérales avec les provinces, etc.

Quatre directions de la DGPALO assurent l'orientation et la mise en œuvre des PALO : la Direction des opérations et de la coordination régionale; la Direction des politiques, des analyses et de la promotion; la Direction de la concertation interministérielle; la Direction de la planification et de la gestion des ressources.

# 2. Objectifs

Les objectifs de la vérification ont été développés dans un nouveau contexte, en tenant compte notamment des exigences de la nouvelle politique sur la vérification interne (2006), de la mise en œuvre d'une opinion globale par le dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation sur l'efficacité et la pertinence des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance au sein du Ministère ainsi que de l'obligation des sous-ministres de rendre des comptes au comité parlementaire approprié relativement à leurs responsabilités, y compris celle de s'assurer que des systèmes de contrôles internes efficaces sont en place.

La vérification a pour but :

- d'assurer à PCH que les mécanismes de contrôle de gestion, les cadres de gestion du risque et la structure générale de gouvernance sont efficaces et adéquats;
- d'assurer à PCH que les contrôles en place sont efficaces pour assurer la fiabilité de l'information financière et opérationnelle;
- de fournir des recommandations à la DGPALO et à la Direction générale de la gestion financière en vue d'améliorer la gestion et d'élaborer des cadres de gestion du risque, le cas échéant.

# 3. Portée

La vérification s'est déroulée entre décembre 2007 et avril 2008. La vérification a porté sur le cadre de gestion des PALO et les mécanismes de prestation des deux programmes. La vérification a passé en revue les ententes de contribution, les subventions et les ententes avec les provinces conclues durant la période du 1er avril 2003 au 31 juillet 2007, de même que les dossiers de l'administration centrale et des régions. Ces dossiers ont aussi fait l'objet d'un échantillonnage par quotas (non probabiliste) qui a permis d'obtenir un échantillon représentatif de l'ampleur des différents programmes / volets dans les trois régions visitées; soit Atlantique, Québec et Ontario. En plus de la vérification de dossiers, la vérification a évalué :

- L'efficacité et l'efficience des contrôles financiers et non-financiers des programmes (incluant les contrôles de gouvernance / de gestion, opérationnels et informatiques);
- Les systèmes de gestion du risque des programmes (incluant l'identification, l'évaluation et le suivi des risques identifiés);
- Le processus / les outils de gouvernance / la gestion des programmes par l'entremise desquels les valeurs et objectifs des programmes sont formulés et communiqués, leur progrès est évalué et la reddition de compte est assurée;
- L'efficacité des contrôles existants qui assurent l'intégrité de l'information financière et opérationnelle des programmes.

# 4. Approche et méthodologie

La vérification des PALO a été exécutée conformément aux normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne (*Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*) de l'Institut des vérificateurs internes (IVI), selon les normes professionnelles de vérification interne dans l'administration fédérale et les exigences de la *Politique sur la vérification interne* du CT. La vérification s'est également inspirée d'un modèle élaboré par le Bureau du vérificateur général du Canada qui propose des caractéristiques susceptibles d'être observées dans un programme de subventions et de contributions très bien géré.

Des procédés de vérification suffisants et adaptés ont été appliqués et des données ont été recueillies à l'appui de l'opinion fournie et contenue dans ce rapport.

Les principales techniques de vérification utilisées sont les suivantes:

- Entrevues avec des cadres et des employés des programmes;
- Examen des documents pertinents;
- Analyse de conformité des programmes avec les politiques, les lignes directrices et les procédures prévues par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le Ministère;
- Évaluation du système de contrôles internes des programmes; et,
- Examen détaillé d'un échantillon de dossiers de subventions et contributions pour en vérifier la conformité avec les exigences de PCH et du SCT.

# 5. Observations, recommandations et réponse de la direction

Cette section présente des observations pour chaque critère sélectionné pour cette vérification.

## 5.1 Gestion du risque – mode de financement

Dans 37% des dossiers sujets à examen, le délai d'approbation des demandes dépassait six mois. Cette proportion augmente à 59% pour les dossiers en régions. Voir les détails dans le tableau suivant :

| **Régions** | **< 6 mois** | **entre 6 et 9 mois** | **> 9 mois** |
|---|---|---|---|
| Ontario | 9 (47%) | 10 (53%) | 0 |
| Atlantique | 4 (40%) | 6 (60%) | 0 |
| Québec | 3 (30%) | 7 (70%) | 0 |
| **Total - régions** | **16 (41%)** | **23 (59%)** | **0** |
| Capitale nationale | 28 (90%) | 3 (10%) | 0 |
| **TOTAL** | **44 (63%)** | **26 (37%)** | **0** |

* *de la date de la réception de la demande jusqu'à son approbation*

Dans le cadre du sous-volet *Collaboration avec le secteur communautaire*, volet *Vie communautaire*, les délais conduisent à des situations où les organismes courent le risque d'avoir à interrompre leurs activités de programmation, faute de ressources financières, en attendant l'approbation ministérielle et la signature des accords de contribution. Compte tenu de l'importance des OSBL pour la livraison et l'atteinte des résultats des PALO, des mesures administratives ont été apportées au cours des dernières années afin de permettre le versement d'un montant équivalent à 25% du financement de programmation annuel accordé l'année précédente en début d'année financière sous forme d'une avance de fonds en attendant que le nouvel accord de contribution soit signé.

Le contexte réglementaire par rapport aux avances est comme suit :

- La *Loi sur la gestion des finances publiques* précise que les politiques du CT doivent être suivies (Article 34 (2)).
- La *Politique sur les paiements de transfert* du CT (PPT)[1] permet le paiement anticipé d'une contribution, mais dit que les ministères doivent tenir compte des principes prudents de gestion de trésorerie (paragraphe 7.6.3) et doivent être guidés par les dispositions de l'Appendice B.
- La PPT présume qu'un accord est en vigueur quand l'avance est payée.

[1] Le travail de vérification a été effectué avant le 1er octobre 2008, date d'entrée en vigueur de la nouvelle *PPT*. Les références renvoient donc aux paragraphes de l'ancienne PPT.

La lettre autorisant l'avance de fonds indique que les modalités de l'accord précédent demeurent toujours en vigueur. Le Centre d'expertise du Ministère estime que le versement est une pratique « jugée diligente et à faible risque, quoique particulière ».

L'équipe de vérification est d'avis que, dans l'environnement actuel où la transparence et la responsabilisation sont encore plus importantes qu'auparavant, une avance de fonds ne devrait être consentie que si elle est justifiée. Comme l'a observé l'équipe de vérification, la pratique actuelle en matière d'avances de fonds n'assure pas des contrôles adéquats pour ce genre de transactions :

- La lettre du ministre ne précise pas les nouveaux résultats attendus. Si le Ministère veut utiliser une lettre du ministre autorisant l'avance de fonds, celle-ci devrait être renforcée pour inclure les modalités appropriées.
- Cette pratique ne tient pas directement compte des délais dans le processus d'approbation.
- Dans 60% des dossiers régionaux examinés, des avances ont été accordées alors que dans la région de la capitale nationale, des avances n'ont été accordées qu'occasionnellement. Les avances de fonds ne devraient être consenties que si elles sont justifiées. Dans les dossiers examinés, l'équipe de vérification n'a pas trouvé de preuves pour appuyer la nature essentielle des avances individuelles ni l'assurance que celles-ci ont été calculées en conformité avec la politique.

| **Région** | **Nombre total de dossiers** | **Dossiers avec avance** |
|---|---|---|
| Ontario | 19 | 13 (68%) |
| Atlantique | 10 | 8 (80%) |
| Québec | 20 | 8 (40%) |
| **Total – Régions** | **49** | **29 (60%)** |
| RCN | 28 | 4 (14%) |
| **TOTAL** | **67** | **33 (49%)** |

*NB : Les avances accordées en régions pour l'ensemble du programme s'élèvent, en moyenne, à 5 M$ par année.*

Pour contrer ce risque, la DGPALO s'est doté de lignes directrices pour minimiser les pertes potentielles. Les directives et procédures du versement d'un financement de 25 % des programmes, indique que l'avance de fonds ne doit pas être accordée aux bénéficiaires dont le risque est élevé. Cependant, l'équipe de vérification a constaté deux cas où une avance a été accordée, même si l'analyse de complexité du bénéficiaire a démontré que le risque était élevé.

#### Analyse du risque

Une avance de fonds fait aux bénéficiaires sans l'existence d'un accord de contribution qui énonce les résultats escomptés et les obligations des bénéficiaires pour ce nouveau financement augmente le risque que ces fonds soient utilisés à des fins non prévues, ou que ces fonds soient difficiles à récupérer si un nouvel accord n'est pas signé.

#### Recommandations

1. Le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient continuer à évaluer et mettre en place des mécanismes appropriés afin d'améliorer les délais relatifs au processus de demande et d'approbation, afin de réduire la nécessité d'effectuer des avances de fonds. La DGPALO devrait continuer à encourager l'utilisation des ententes pluriannuelles.

2. Lorsque la nécessité d'accorder une avance de fonds à un bénéficiaire est reconnue, le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient mettre en place des processus afin de démontrer qu'une évaluation des risques a été effectuée et que l'octroi de ces avances a fait preuve de diligence raisonnable, qu'elle est bien documentée dans les dossiers et que les calculs respectent les directives du Conseil du Trésor.

3. Le directeur général de la gestion financière devrait émettre une politique uniformisée pour l'ensemble du Ministère en ce qui concerne les avances de fonds.

#### Réponse de la gestion

Acceptées.

## 5.2 Gestion du risque –ressources humaines

La DGPALO estime que les ressources sont suffisantes pour mener à bien le travail des programmes à l'administration centrale. Par contre, dans les régions visitées, soit le Québec, l'Ontario et l'Atlantique, les gestionnaires sont d'avis qu'il y a un manque d'agents et de gestionnaires de programmes (surtout en ce qui concerne les employés de la classification PM). La charge de travail d'un agent de programmes peut varier beaucoup d'une région à l'autre. Par exemple, dans une région, un agent de programmes peut être responsable d'une plus grande charge de travail par rapport à un agent de programmes d'une autre région. La gestion des ententes sur les services et les activités de concertation interministérielle a également un impact sur la charge de travail.

#### Analyse du risque

Un niveau suffisant de ressources est un élément indispensable à la réalisation des objectifs de tout programme de subventions et contributions. Dans les régions un manque d'agents de programmes pourrait occasionner une surcharge de travail. Ceci pourrait augmenter le roulement du personnel et avoir un impact négatif sur la réalisation des objectifs des programmes. De plus, ce manque de personnel pourrait avoir un impact sur la rigueur et l'efficacité des contrôles internes des programmes.

#### Recommandation

4. Les directeurs exécutifs régionaux et le directeur général des PALO devraient entreprendre une révision de la charge de travail des effectifs afin de s'assurer que le niveau actuel des effectifs est suffisant pour la réalisation des objectifs des programmes.

#### Réponse de la gestion

Acceptée.

## 5.3 Gestion du programme – décisions sur le financement

Lors de l'examen des dossiers, l'équipe de vérification a observé deux cas où le mode de financement utilisé (subvention vs. contribution) n'était pas conforme à certaines lignes directrices des programmes, et aucune justification à cet effet n'était documentée aux dossiers.

Dans un cas observé, une subvention a été accordée au bénéficiaire alors qu'il s'agissait du financement d'un projet de plus de 30 000$. Dans l'autre cas, une contribution a été accordée alors que le programme aurait pu choisir la subvention (le bénéficiaire avait été évalué comme étant à faible risque et la demande de financement de programmation était de moins de 75 000$). Ces deux pratiques ne sont pas conformes aux politiques internes et aux lignes directrices des programmes sur les types de financement.

#### Analyse du risque

Les politiques et les lignes directrices des programmes servent à bien encadrer les programmes ainsi qu'à assurer une mise en œuvre uniforme et transparente. Si ces politiques ne sont pas suivies, la transparence et la bonne gestion des programmes sont à risque.

#### Recommandation

5. Le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient s'assurer que la justification pour toute dérogation aux lignes directrices est bien documentée et approuvée.

#### Réponse de la gestion

Acceptée.

## 5.4 Gestion du programme – surveillance auprès des bénéficiaires

Lors de l'examen des dossiers (échantillon de 75 dossiers dont 5 rejetés et 3 manquants), l'équipe de vérification a observé que les visites sur place des agents de programmes et les rencontres avec les bénéficiaires ne sont pas toujours documentées dans les dossiers de bénéficiaires. Dans certains cas où celles-ci étaient documentées, l'information était insuffisante. Par exemple, les agents de programmes participent aux rassemblements provinciaux d'organismes communautaires ce qui leur donne l'occasion de rencontrer leurs bénéficiaires. Alors que cette pratique a été confirmée verbalement par plusieurs agents de programmes, on trouve peu de documents à ce sujet dans les dossiers. De plus, l'équipe de vérification a noté que la DGPALO n'a pas de lignes directrices pour guider les agents de programmes au sujet de la documentation des activités de surveillances.

#### Analyse du risque

Les rencontres lors d'événements et les activités de surveillance auprès des bénéficiaires devraient être documentées dans les dossiers. Cette information appuie la prise de décision, notamment lors de l'évaluation de la demande et lors de l'élaboration ou de la modification éventuelle de l'accord de contribution.

#### Recommandation

6. Puisque les visites sur place font partie intégrante des activités de surveillance des bénéficiaires, le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient s'assurer que la surveillance des bénéficiaires est documentée dans les dossiers.

#### Réponse de la gestion

Acceptée.

## 5.5 Gestion du programme – vérification de bénéficiaires

Présentement, le choix des vérifications de bénéficiaires à effectuer se fait comme suit : les gestionnaires en région font une recommandation ou une demande à l'administration centrale et celle-ci, qui gère le processus, prend les décisions quant aux vérifications qui auront lieu au cours de l'année. L'équipe de vérification a pu examiner deux exemples de vérification de bénéficiaires lors de la révision des dossiers et a constaté que toutes les recommandations n'aboutissent pas à une vérification du bénéficiaire. Les agents de programmes et les gestionnaires nous ont mentionné qu'ils ne comprennent pas toujours pourquoi un bénéficiaire est choisi ou non et qu'ils ne connaissent pas toujours le contexte plus global du choix des vérifications à effectuer.

Les services de vérification de conformité des bénéficiaires nous indiquent que la DGPALO se sert d'une grille d'évaluation des risques pour faire son choix de vérification de bénéficiaires. Cependant, dans les deux cas examinés, les vérifications ont été effectuées lorsque l'organisme était déjà en crise. Comme les deux bénéficiaires étaient à haut risque, ceux-ci n'auraient probablement pas dû bénéficier de contributions. Il est donc possible que les recommandations des gestionnaires régionaux n'aient pas été suivies, ou que la grille d'évaluation n'ait pas été bien utilisée.

#### Analyse du risque

La vérification de bénéficiaires est importante car elle permet de s'assurer que les dépenses sont exactes et conformes à l'accord de contribution, que les fonds ont été utilisés aux fins prévues et que les objectifs des programmes sont réalisés. Il y a un risque que des montants remboursables ne soient pas identifiés en temps opportun et que les montants ne soient pas recouvrables.

#### Recommandation

7. Le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient réviser leur processus de sélection de vérification et sa mise en application afin d'améliorer la prévention des risques afin de s'assurer que les organismes à risque sont identifiés avant que les crises ne surviennent.

#### Réponse de la gestion

Acceptée.

## 5.6 Gestion des dossiers

Lors de l'examen des dossiers, trois des dossiers sélectionnés n'ont pas pu être trouvés par les programmes.

Lorsque le programme a soumis la liste des dossiers sélectionnés pour la vérification, le numéro d'engagement du logiciel SGISC a été utilisé pour identifier les dossiers.

Le logiciel utilisé par le Ministère pour récupérer les dossiers au bureau de la gestion des documents est le SIGID. Il est important de noter qu'il n'y a pas de lien entre le SGISC et le SIGID. Cela a rendu difficile l'identification et la récupération des dossiers.

#### Analyse du risque

Sans la révision du dossier, il est difficile de prouver et de conclure que les programmes ont fait preuve de diligence raisonnable lors de l'approbation de la demande, que les politiques internes des programmes ont été respectées et que la gestion des dossiers a été effectuée de façon transparente.

#### Recommandation

8. Le directeur général des Services du savoir de l'information et de la technologie, en consultation avec le directeur général des PALO, devrait préciser les consignes soulignant les renseignements à inclure dans le logiciel Système intégré de gestion de l'information des dossiers (SIGID) afin de faciliter la récupération des dossiers au bureau de la gestion des dossiers.

#### Réponse de la gestion

Acceptée.

## 5.7 Gestion du Système de gestion de l'information des subventions et contributions

Le SGISC est un système opérationnel (non-financier) que la DGPALO utilise pour faciliter la gestion des dossiers. Lors de notre examen de l'accès accordé aux utilisateurs du SGISC, l'équipe de vérification a noté qu'il y a plus de vingt noms d'usagers « génériques » du système. Ce type d'accès n'est pas recommandé parce qu'il est difficile de retracer l'auteur(e) d'une opération dans le système.

#### Analyse du risque

Des erreurs pourraient se glisser dans le système informatique pour lesquelles aucune personne ne serait responsable. Ceci pourrait miner la qualité de l'information (non financière) et par conséquent, nuire à la bonne prise de décision.

#### Recommandation

9. Le directeur général des PALO et les directeurs exécutifs régionaux devraient réviser la liste des usagers du Système de gestion de l'information des subventions et des contributions (SGISC) du Ministère actuellement en vigueur afin de s'assurer que les droits d'accès octroyés aux usagers sont appropriés. De plus, la nécessité d'avoir recours à des usagers génériques doit être évaluée.

#### Réponse de la gestion

Acceptée.

# Annexe A – Critères de vérification

Fournir les conclusions obtenues pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification

| Catégorisation numérique de la conclusion | Conclusion relative aux critères de vérification | Définition de l'opinion |
|---|---|---|
| **1** | Bien contrôlé | • Bien géré, aucune faiblesse importante constatée;<br>• efficace et durable. |
| **2** | Contrôlé | • Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires;<br>• efficace et durable. |
| **3** | Problèmes modérés | Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) :<br>• faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée;<br>• faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée. |
| **4** | Améliorations importantes requises | Il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes (satisfaire à au moins un des trois critères suivants) :<br>• des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;<br>• des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque;<br>• des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale. |

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

**Objectif de vérification #1:** Les mécanismes de contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et la structure générale de gouvernance du programme sont efficaces et adéquats.

| **Critère de vérification** | **Conclusion relative aux critères de vérification** | **Exemples d'éléments probants / d'observations** |
|---|---|---|
| Les activités et objectifs du programme sont bien définis, mesurables et réalisables. | 1 | • Cadre de gestion axé sur les résultats (CGRR)<br>• Soumission au Conseil du Trésor<br>• Rapports annuel des PALO<br>• Rapports sur les plans et priorités du ministère |
| Les risques associés à la réalisation des objectifs sont identifiés. | 2 | • CGRR<br>• Plan d'affaires des PALO devrait indiquer les risques. |
| Les méthodes de financement retenues par le programme (subventions et contributions) sont appropriées et équilibrées entre une gestion efficace et l'obligation de rendre des comptes. | 3 | • *Lignes directrices au sujet de l'avance ne sont pas toujours suivies*<br>• *Avance de 25% donnée à 60% des bénéficiaires en région et deux cas d'avances à des bénéficiaires à risque élevé*<br>• Examen de dossiers<br>• Lignes directrices dans la bibliothèque de l'UPO |

| **Critère de vérification** | **Conclusion relative aux critères de vérification** | **Exemples d'éléments probants / d'observations** |
|---|---|---|
| Les politiques, les procédures, les rôles ainsi que les responsabilités sont définis et communiqués de façon à respecter la règlementation, les conditions et les politiques relatives au programme. | 1 | • Documents de la bibliothèque de l'UPO<br>• Modèle d'accord de contribution<br>• CGRR<br>• Plan d'affaires |
| Le niveau de ressources est suffisant et le personnel possède toutes les compétences nécessaires. | 3 | • *Manque / roulement élevé du personnel*<br>• Entrevues<br>• Plan d'affaires<br>• Plan de ressources humaines<br>• Plan de formation |
| La structure ainsi que les mécanismes de gouvernance du programme sont appropriés, et définissent et communiquent bien les valeurs et les objectifs du programme. | 1 | • CGRR<br>• Rapports annuels des PALO<br>• Plan d'affaires<br>• Entrevues |
| Des plans d'affaires et des plans financiers sont élaborés et démontrent comment les objectifs seront réalisés. | 1 | • Plan d'affaires des PALO<br>• Exemples de rapports financiers<br>• Rapports annuels<br>• CGRR |
| La gestion de risque se fait à l'intérieur du programme et inclut un plan de communication sur les risques et les contrôles. | 3 | • *Visites sur place et surveillance non documentées*<br>• CGRR<br>• Grilles de complexité<br>• Formulaire de Recommandation et d'approbation (FRA) |

| **Critère de vérification** | **Conclusion relative aux critères de vérification** | **Exemples d'éléments probants / d'observations** |
|---|---|---|
| Les coûts encourus pour gérer le programme sont raisonnables, autorisés et ne dépassent pas le budget. | 1 | • Exemples de rapports financiers<br>• Examen de dossiers |
| L'information sur le rendement et les rapports financiers est fiable, préparée en temps opportun et utile aux gestionnaires du programme. | 1 | • Exemple de rapports financiers<br>• Entrevues |
| Un contrôle régulier est effectué afin d'assurer que les résultats du programme sont appropriés et que les dépenses sont conformes au plan stratégique. | 2 | • Exemples de rapports financiers<br>• Rapports sur les plans et priorités du ministère<br>• Rapports annuels |
| Les résultats du programme sont communiqués aux intervenants et démontrent le rendement du programme. | 1 | • Entrevues<br>• Rapports annuels<br>• Rapports sur les plans et priorités du ministère |
| Les problèmes et les éléments critiques identifiés sont réglés et intégrés à la gestion du programme suite à leur identification. | 1 | • Analyse des recommandations des vérifications antérieures |
| Les bénéficiaires sont évalués selon des critères conformes aux conditions du programme. | 1 | • Exemples de guides du demandeur<br>• FRA<br>• Examen de dossiers |
| Les décisions prises par rapport au financement sont justes, transparentes, et non biaisées et ce, selon les conditions du programme. | 2 | • Examen de dossiers<br>• FRA<br>• Analyse de complexité<br>• *Impact des décisions prises* |
| Les décisions par rapport au financement sont communiquées au bénéficiaire en temps opportun. | 3 | • *Délai d'approbation - Dans 59% des dossiers en région, le délai d'approbation des demandes dépassait six mois*<br>• Examen de dossiers |

| **Critère de vérification** | **Conclusion relative aux critères de vérification** | **Exemples d'éléments probants / d'observations** |
|---|---|---|
| Les accords de financement sont révisés et approuvés en temps opportun et le niveau d'approbation est approprié. | 3 | • *Délai d'approbation - Dans 59% des dossiers en région, le délai d'approbation des demandes dépassait 6 mois*<br>• Examen de dossiers |
| Les engagements n'excèdent pas le budget alloué au programme. | 1 | • Examen de dossiers<br>• Exemples de rapports financiers |
| Les accords de contribution sont conformes aux conditions du programme, aux gabarits du Ministère ainsi qu'à la règlementation (*Loi sur la gestion des finances publiques*, directives du CT, etc.) | 2 | • Examen de dossiers<br>• Analyse du gabarit pour les accords |
| Les paiements effectués aux bénéficiaires sont conformes aux accords de financement ainsi qu'à la PPT du CT. | 1 | • Examen de dossiers |
| Les informations reçues du bénéficiaire (en ce qui concerne les résultats financiers et de rendement) sont conformes à l'accord de financement. Ces informations sont utiles et répondent aux besoins des gestionnaires du programme. | 2 | • Examen de dossiers<br>• Entrevues |
| Un contrôle continu est effectué afin de s'assurer que les bénéficiaires se conforment aux conditions du programme et à leur accord de financement. Les bénéficiaires reçoivent de la rétroaction. | 3 | • *Contrôle continu non documenté*<br>• Examen de dossiers<br>• Entrevues |

| **Critère de vérification** | **Conclusion relative aux critères de vérification** | **Exemples d'éléments probants / d'observations** |
|---|---|---|
| L'information est ponctuelle, précise et complète pour assurer une bonne prise de décision. | 2 | • Examen de dossiers<br>• Guides du demandeur |

**Objectif de vérification #2:** Les contrôles en place sont efficaces pour assurer la fiabilité de l'information financière et opérationnelle.

| **Critères de vérification** | **Conclusion** | **Exemples d'éléments probants / d'observations** |
|---|---|---|
| Le système de gestion informatique des subventions et des contributions ainsi que les autres outils de gestion sont fiables, utiles et disponibles en temps opportun, et soutiennent une gestion uniforme ainsi que des procédures efficaces. | 3 | • *Accès au SGISC et le nombre de comptes d'usagers génériques*<br>• Entrevues<br>• Analyse de la liste d'usagers au SGISC |
| Les paiements sont comptabilisés conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (article 34). Les fonds sont utilisés tel que prévu et les montants dus à la couronne sont récupérés. | 2 | • Examen de dossiers<br>• Entrevues |