



Agences de développement régional Audit du cadre de contrôle de gestion s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires de certains programmes de subventions et de contributions

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor, 2013

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

N^o de catalogue BT66-64/2013F-PDF
ISBN : 978-0-660-25673-3

Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Regional Development Agencies Audit of the Management
Control Framework over the Recipient Selection Process for Selected Grants and Contributions Programs



Gouvernement
du Canada

Government
of Canada

Agences de développement régional Audit du cadre de contrôle de gestion s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires de certains programmes de subventions et de contributions

Agences de développement régional

Bureau du contrôleur général

Table des matières

[Sommaire](#)

[Pourquoi est-ce important?](#)

[Constatations clés](#)

[Conclusion](#)

[Conformité aux normes professionnelles](#)

[Contexte](#)

[Objectif et portée de l'audit](#)

[Constatations détaillées et recommandations](#)

[Constatation 1 : Gouvernance des programmes](#)

[Constatation 2 : Conception des programmes](#)

[Constatation 3 : Demandes de participation aux programmes](#)

[Constatation 4 : Accords de financement des programmes](#)

[Annexe A : Champs d'enquête et critères de l'audit](#)

[Annexe B : Recommandations par agence de développement régional et niveau de priorité](#)

[Note en bas de page](#)

Sommaire

Le présent audit vise à fournir une assurance raisonnable que les agences de développement régional (ADR) sélectionnées ont conçu et mis en œuvre un cadre de contrôle de gestion efficace s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires, qui favorise la conformité à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.

Pourquoi est-ce important?

Les programmes de subventions et de contributions sont conçus pour venir en aide aux administrations locales, aux agences sans but lucratif et aux entreprises en vue de réaliser des progrès technologiques, de mettre au point des produits et de stimuler l'économie locale.

L'exécution efficace des programmes de subventions et de contributions est l'une des principales priorités des ADR dont l'objectif premier est d'appuyer des économies locales prospères, diversifiées et participatives dans l'intérêt de tous les Canadiens.

La sélection des bénéficiaires est essentielle au processus du programme des paiements de transfert. Les ADR doivent avoir un cadre de contrôle de gestion efficace pour veiller à ce que les bénéficiaires admissibles soient décelés et évalués, et qu'ils reçoivent par la suite un financement en vue de réaliser les objectifs des programmes.

Étant donné que la gestion des programmes de subventions et de contributions fait l'objet d'examen du public, il est essentiel que des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne soient mis en place pour appuyer la prise de décisions et assurer la transparence à l'égard de la gestion et de l'exécution de ces programmes. Accorder un financement aux bénéficiaires sans appliquer un processus rigoureux de diligence raisonnable pourrait engendrer des projets qui ne soutiennent pas les objectifs des programmes et soulever des inquiétudes quant à la gérance financière, au rendement et à la reddition de comptes dans le cadre de ces programmes.

Constatations clés

Bien que les ADR aient tous pour mandat de soutenir le développement économique de leur région respective, leur approche en matière de gestion et d'exécution des programmes de subventions et de contributions varie.

Le présent audit a examiné Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), créée en 1987, et l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), créée en 2009 et actuellement transférée d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC). Chaque ADR offre plusieurs programmes de paiement de transfert. Dans le cadre de l'audit, un programme de paiements de transfert de chacune

des ADR a été sélectionné : le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) de DEO et le programme des Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (programme ISDEN) de CanNor. L'équipe d'audit a examiné les processus de gouvernance s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires, à la conception des programmes, aux demandes de financement et aux ententes de financement pour chacun des programmes sélectionnés.

Dans l'ensemble, CanNor et DEO ont mis en place des structures de gouvernance servant à gérer le processus de sélection des bénéficiaires de leurs programmes de contributions. Les modalités du programme ISDEN et du PDEO sont harmonisées avec leur mandat législatif respectif et avec les objectifs et résultats escomptés de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor. Des politiques, des procédures et des outils normalisés de gestion des programmes de contributions (notamment les processus de gestion des risques liés à la sélection des bénéficiaires) et des attentes en matière de rendement ont été établis pour les deux programmes. Pour CanNor, la façon dont ceux-ci sont communiqués au personnel chargé des programmes et utilisés par celui-ci représente une opportunité pour amélioration. Des stratégies de mesure du rendement du programme permettant de mesurer l'efficacité du processus de sélection des bénéficiaires sont en place dans les deux ADR.

Les deux ADR ont mis en œuvre des éléments de conception des programmes à différents degrés. Ils ont communiqué les critères d'admissibilité aux programmes aux demandeurs potentiels, mis en place des processus servant à recueillir les commentaires des intervenants des programmes, et travaillé à la normalisation des critères d'admissibilité et à l'harmonisation des renseignements relatifs aux bénéficiaires. Les deux ADR ont établi des normes de service; toutefois, la transparence et la communication de ces normes aux demandeurs et aux bénéficiaires varient. Les décisions de financement des ADR sont divulguées de façon proactive, au besoin. La rapidité de la prise des décisions de financement en fonction des normes de service établies varie entre les deux ADR.

En ce qui concerne les demandes de financement, les demandes de participation au PDEO sont évaluées en fonction des modalités approuvées en tenant compte des objectifs globaux des programmes; alors que les demandes de participation au programme ISDEN pourraient tirer profit d'une amélioration du processus d'évaluation du projet.

Les deux ADR ont établi des ententes de financement de programmes pour le PDEO et le programme ISDEN qui tiennent compte des risques, de la conformité aux politiques et aux lois applicables. Toutefois, on a relevé des exceptions pour CanNor relativement à l'harmonisation constante des ententes de financement avec les modalités du programme

ISDEN, l'établissement des processus et des contrôles opérationnels normalisés liés au pouvoir d'engagement.

Conclusion

Dans l'ensemble, les cadres de contrôles de gestion s'appliquant aux processus de sélection des bénéficiaires et d'approbation qui ont été établis et mis en œuvre par DEO et CanNor varient dans la mesure où ils favorisent la conformité à la *Politique sur les paiements de transfert*.

Le cadre de contrôle de gestion de DEO s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires et d'approbation du PDEO favorise la conformité à la *Politique sur les paiements de transfert*.

Le cadre de contrôle de gestion de CanNor s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires et d'approbation du programme ISDEN est conçu pour favoriser la conformité à la *Politique sur les paiements de transfert*. Toutefois, des possibilités d'amélioration ont été notées dans sa mise en œuvre.

Un certain nombre de bonnes pratiques utilisées par DEO et/ou CanNor ont été cernées, notamment le fait que le même représentant chargé des programmes collabore avec les demandeurs et les bénéficiaires pendant toute la durée du cycle de vie du projet afin d'assurer une certaine continuité; la production de rapports trimestriels sur le rendement à l'intention de la haute direction au sujet des normes de service et des résultats des investissements; la présentation en ligne des demandes liées aux projets; l'utilisation d'enquêtes de satisfaction de la clientèle en vue de recueillir les commentaires des demandeurs et des bénéficiaires; et l'offre de directives sur l'évaluation de la nature raisonnable du coût des projets proposés.

Une possibilité d'amélioration a été soulevée pour DEO quant à la conformité aux normes de service établies relatives aux décisions de financement du PDEO.

Pour CanNor, des possibilités d'amélioration ont été cernées relativement aux éléments suivants : la compréhension et l'exécution des rôles, des responsabilités et des processus d'exécution du programme; l'approche de promotion du programme ISDEN; l'évaluation des demandes de participation aux projets en fonction des modalités du programme ISDEN et d'autres critères de sélection; l'harmonisation constante des ententes de financement du programme ISDEN avec les modalités du programme; et l'établissement des processus et des contrôles opérationnels liés au pouvoir d'engagement.

Conformité aux normes professionnelles

La présente mission d'audit a été menée conformément aux Normes d'audit interne du gouvernement du Canada, qui sont fondées sur les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des auditeurs internes. L'inspection des pratiques professionnelles n'a pas encore été réalisée. Toutefois, elle est prévue pour 2013-2014.

Anthea English, CA

Contrôleure générale adjointe et dirigeante principale d'audit

Secteur d'audit interne, Bureau du contrôleur général

Contexte

L'audit du cadre de contrôle de gestion s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires de certains programmes de subventions et de contributions ¹ a été désigné et approuvé dans le Plan de vérification interne axée sur le risque de 2012-2013 des agences de développement régional (ADR).

La *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et la directive connexe établissent les attentes en matière de gestion des programmes de subventions et de contributions au sein du gouvernement fédéral. L'objectif de cette politique est de s'assurer que les programmes de paiements de transfert sont gérés de façon intégrée, transparente et responsable, en tenant compte des risques, qu'ils sont axés sur les citoyens et les bénéficiaires, et conçus et mis en œuvre de façon à répondre aux priorités du gouvernement en vue d'atteindre les résultats escomptés pour les Canadiens.

Le gouvernement du Canada compte cinq ADR : l'Agence de promotion économique du Canada atlantique; l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec; l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor); l'Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO). Ces agences sont responsables de l'application de politiques et de l'exécution de programmes en vue d'appuyer le développement de l'économie, des collectivités et de l'infrastructure dans leur région respective.

Deux programmes de paiements de transfert d'ADR ont été choisis pour l'audit, soit le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) exécuté par DEO; et le

programme des Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (programme ISDEN) exécuté par CanNor.

Mis en place en 1987, le PDEO permet d'effectuer des investissements stratégiques dans des initiatives qui améliorent et renforcent l'économie de l'Ouest du Canada ². Ces investissements sont généralement des contributions non remboursables octroyées à des agences sans but lucratif pour appuyer des projets menant à la commercialisation de produits technologiques, au renforcement du commerce et des investissements, à l'amélioration de la productivité et de la compétitivité des entreprises, et à la diversification des économies rurales. Les dépenses prévues pour le PDEO de DEO étaient évaluées à 89 millions de dollars pour l'exercice 2012-2013 ³.

Le programme ISDEN de CanNor met l'accent sur la consolidation des secteurs porteurs des économies territoriales et sur la diversification économique, en plus de favoriser la participation des résidents du Nord à l'économie ⁴. Les investissements représentent habituellement des contributions non remboursables octroyées aux administrations territoriales et à des organisations non gouvernementales pour enrichir la base de connaissances, renforcer l'infrastructure économique de base, développer la capacité économique des personnes et des organisations et favoriser la diversification de l'économie locale. Les dépenses prévues pour le programme ISDEN étaient évaluées à 18 millions de dollars pour l'exercice 2012-2013 ⁵. Jusqu'à août 2009, le programme ISDEN était offert par Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC). Il a été transféré à CanNor à la suite de la création de l'Agence en août 2009.

Objectif et portée de l'audit

Le présent audit a pour objectif d'offrir une assurance raisonnable que DEO et CanNor ont conçu et mis en œuvre un cadre de contrôle de gestion efficace s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires qui favorise la conformité à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.

La portée de l'audit a permis d'examiner la mesure dans laquelle chacun des deux ADR ont respectivement : établi des processus de gouvernance efficaces s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires; conçu des programmes axés sur les bénéficiaires, accessibles et compréhensibles; évalué les demandes de financement en fonction des objectifs des programmes; élaboré des ententes de financement qui tiennent compte des risques et sont conformes à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, à la directive connexe et à la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

L'examen du dossier d'audit portait sur certains projets approuvés dans le cadre du PDEO et du programme ISDEN, réalisés au cours des exercices 2010-2011 et 2011-2012. L'examen comprenait des projets réalisés en Colombie-Britannique et en Alberta pour DEO, et au Nunavut et au Yukon pour CanNor.

Les champs d'enquête et les critères de l'audit sont décrits en détail à l'annexe A.

Constatations détaillées et recommandations

Constatation 1 : Gouvernance des programmes

La gouvernance des programmes est un ensemble de processus structurels grâce auquel les organisations établissent des orientations stratégiques, définissent et attribuent les responsabilités, évaluent les risques et mettent en œuvre des mesures visant à atteindre les résultats correspondant aux objectifs établis. L'établissement d'un régime de gouvernance des programmes précis et clairement communiqué est essentiel à la gestion et à l'exécution des programmes. Lorsque les attentes en matière de gouvernance des programmes sont clairement établies et communiquées, on renforce la probabilité d'atteindre avec succès les objectifs de gestion et d'exécution des programmes, notamment le processus de sélection des bénéficiaires, tout en tenant compte de l'obligation de rendre compte du rendement, des résultats et des risques.

L'audit a examiné la mesure dans laquelle chaque ADR a mis en œuvre des processus de gouvernance s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires. Plus particulièrement, l'audit a examiné la mesure dans laquelle :

- les modalités du programme sont harmonisées avec la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, la directive connexe et les lois applicables;
- des politiques, des procédures et des mesures de contrôle suffisantes sont en place, et les rôles et les responsabilités régissant le processus de sélection des bénéficiaires sont clairement définis;
- un plan de gestion du rendement est en place pour mesurer l'efficacité du processus de sélection des bénéficiaires;
- les risques liés à la sélection des bénéficiaires sont cernés et atténués.

Les modalités des programmes des deux ADR sont harmonisées avec leur mandat législatif respectif et avec les objectifs et les résultats escomptés de la *Politique sur les paiements de transfert*.

Les modalités du PDEO sont harmonisées avec les objectifs et les résultats escomptés de la *Politique sur les paiements de transfert* et de la directive connexe quant à la gestion et à l'exécution des programmes de contributions. Mises à jour en juin 2010, les modalités reflètent le mandat de DEO, qui figure dans la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien*.

Au moment de l'audit, le programme ISDEN était en cours d'examen en vue du renouvellement de son financement. CanNor a donc examiné les modalités de ce programme, ce qui a permis de confirmer qu'ils étaient conformes aux objectifs et aux résultats escomptés de la Politique et de la Directive. En outre, une évaluation du programme ISDEN est actuellement réalisée par AADNC pour le compte de CanNor.

Les deux ADR ont établi des politiques, des procédures et des outils de programme normalisés visant à répondre aux attentes en matière de gestion et de rendement des programmes de contributions. Toutefois, la façon dont ils sont communiqués et utilisés par le personnel varie.

DEO et CanNor ont établi des politiques, des procédures, des outils et des directives normalisés afin d'aider le personnel chargé des programmes à évaluer les demandes, à sélectionner les projets à financer et à gérer le cycle de vie des projets. Les deux ADR ont adopté une bonne pratique de gestion du cycle de vie des projets, voulant que le même membre du personnel chargé des programmes collabore avec le demandeur ou le bénéficiaire pendant toute la durée du projet, c'est-à-dire de l'étape de dépôt de la demande jusqu'à l'achèvement du projet, en vue d'assurer une certaine continuité pour les demandeurs et les bénéficiaires.

Les deux ADR tiennent des réunions internes sur l'état des projets régulièrement, soit des réunions mensuelles (DEO) ou hebdomadaires (CanNor). Le personnel de chaque ADR a souligné que ces réunions étaient utiles pour discuter des projets existants ou prévus, des prévisions budgétaires, des problèmes généraux et des leçons retenues. En outre, les deux ADR soutiennent le perfectionnement du personnel au moyen d'activités de formation formelles et informelles. DEO offre la formation nécessaire au personnel chargé des programmes relativement à la gestion des programmes de contributions et à l'élaboration du profil de compétences du personnel.

CanNor a axé ses efforts sur le renforcement de la capacité interne en offrant au personnel de la formation sur la gestion des programmes de contributions, ainsi que des activités de jumelage et de mentorat visant à renforcer les rôles. CanNor a continué d'utiliser les outils de gestion des programmes de contributions et les descriptions d'emploi d'AADNC. Bien que le cadre de contrôle de gestion des programmes de subvention et de contribution de CanNor ait été approuvé en mars 2012 [6](#) pour

documenter les attentes de l'agence en matière de gestion et d'exécution des programmes, l'audit a révélé des incohérences quant à la compréhension et le rendement des rôles, des responsabilités, des processus et des contrôles de gestion des programmes. Par exemple, dans le cadre d'entrevues, le personnel de CanNor a indiqué que la compréhension des rôles et des responsabilités à l'égard de la gestion des programmes n'était pas cohérente au sein de l'agence. De plus, l'examen des dossiers a révélé des incohérences quant à l'application des directives et des outils établis d'évaluation des projets et des risques dans le cadre de l'examen des demandes de financement.

Ce manque d'uniformité pourrait découler de la transition d'AADNC et de la nécessité d'une meilleure communication et d'une formation plus approfondie au sujet des attentes et des exigences du cadre de contrôle de gestion des programmes de subventions et de contributions.

Les deux ADR ont établi des stratégies de mesure du rendement du programme visant à mesurer l'efficacité du processus de sélection des bénéficiaires.

DEO et CanNor ont élaboré des stratégies de mesure du rendement pour le PDEO et le programme ISDEN qui sont harmonisées avec les modalités des programmes, ainsi que des indicateurs et des mesures de rendement propres aux programmes et aux ADR. DEO et CanNor assurent régulièrement le suivi et la surveillance des résultats des programmes, ainsi que la production de rapports à cet égard.

On constate une bonne pratique voulant que les bureaux régionaux de DEO produisent un rapport sur le rendement à l'intention du comité exécutif de DEO concernant le respect des normes de service à la clientèle et des priorités et objectifs stratégiques d'investissement du PDEO. Ces données sur le programme font l'objet d'un suivi dans le cadre des projets approuvés et non approuvés du PDEO afin de fournir un résumé statistique complet des résultats de la demande.

Dans le cas du programme ISDEN, la gestion du rendement est réalisée grâce à l'évaluation des résultats du plan d'investissement propre à chaque territoire. Le personnel chargé des programmes de CanNor dans les bureaux du Nunavut, du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest se réunit chaque semaine pour discuter des résultats prévus et réels des affectations de financement de projet de chaque sous-composante d'investissement du programme ISDEN. CanNor n'assure pas le suivi des statistiques sur les demandes rejetées, ce qui pourrait limiter l'exhaustivité des données et la production de rapports sur le rendement relatifs à la sélection des bénéficiaires. En n'assurant que le suivi des demandes approuvées, CanNor pourrait manquer des occasions d'obtenir des

commentaires en vue d'améliorer l'efficacité de son processus de sélection des bénéficiaires.

La mesure dans laquelle les risques liés à la sélection des bénéficiaires sont cernés, documentés, communiqués et atténués varie entre les deux ADR.

DEO applique une approche intégrée pour évaluer les risques liés aux demandeurs et aux projets simultanément à l'étape de production du rapport de diligence raisonnable (RDR). Afin de préparer le RDR, le personnel chargé des programmes utilise l'outil d'évaluation des projets (OEP) en ligne du Portail de projet, qui comprend une échelle de notation en cinq points pour évaluer les risques liés aux demandeurs et aux projets quant à la complexité des projets, à la capacité organisationnelle, au financement des projets, aux résultats des projets et aux conditions d'approbation particulières.

L'examen des dossiers de l'échantillon du PDEO indique que le niveau d'analyse et de justification de la cote d'évaluation des risques du projet est bien documenté dans le RDR. Ce dernier comprend un résumé des risques inhérents au projet ainsi que les conditions particulières aux ententes de financement qui font fonction de mesure d'atténuation des risques en vue de s'assurer que le bénéficiaire respecte les modalités des programmes. Au moment de l'approbation des projets, les décideurs reçoivent le RDR afin de prendre connaissance des conditions propres à l'entente de financement et aux mesures d'atténuation des risques.

Le personnel chargé des programmes de CanNor utilise le rapport d'évaluation des risques (RER) pour évaluer les risques résiduels des projets en fonction des modalités du programme ISDEN, notamment la capacité de gestion des projets, l'admissibilité, la faisabilité et l'harmonisation avec les objectifs et les résultats escomptés. À l'étape d'approbation du projet, le rapport sommaire du projet (RSP) résume le RER et établit la cote de risque globale du projet (faible, moyen, élevé). L'examen des dossiers choisis de CanNor a indiqué qu'il n'y a pas actuellement une méthode définie permettant au personnel chargé des programmes d'établir les cotes de risque faible, moyen ou élevé dans le RER et le RSP. L'examen du dossier a révélé également que les évaluations des risques du projet n'étaient pas toujours documentées conformément aux directives fournies dans les formulaires du RER et du RSP, et ne décrivaient pas assez précisément l'évaluation des risques résiduels des projets ou la justification de la cote de risque.

Comme mentionné précédemment, ces résultats pourraient être attribuables à la nécessité d'une meilleure communication et d'une formation plus approfondie au sujet des attentes en matière de rendement et des besoins en information du cadre de contrôle de gestion des programmes de subventions et de contributions, du RER et du RSP. Une

approche plus rigoureuse d'évaluation des risques liés aux projets permettrait à CanNor de mieux gérer ses processus de sélection des bénéficiaires et d'approbation. La direction a fait remarquer que le financement des programmes de contributions comporte des risques inhérents dans les territoires du Nord, ce qui justifie également la nécessité d'améliorer l'évaluation des risques liés aux bénéficiaires.

Dans l'ensemble, DEO et CanNor ont établi des processus de gouvernance en vue de gérer le processus de sélection des bénéficiaires pour le PDEO et le programme ISDEN. De bonnes pratiques ont été notées dans les deux ADR voulant que le même membre du personnel chargé des programmes collabore avec les demandeurs et les bénéficiaires pendant toute la durée du cycle de vie du projet, de façon à assurer une certaine continuité. D'autres pratiques efficaces ont été cernées pour DEO quant à la production de rapports sur le rendement des normes de service et les résultats des investissements, et à la facilitation de l'accès au PDEO par les demandeurs au moyen de la présentation de demandes en ligne.

Des occasions précises permettraient à CanNor d'améliorer la compréhension et l'exécution des rôles, des responsabilités et des processus au sein de l'agence.

Recommandation 1:

La direction de CanNor devrait mettre en œuvre des mesures visant à améliorer la compréhension du personnel chargé des programmes et l'exécution des rôles, des responsabilités et des processus, notamment ceux liés aux exigences en matière de rendement du cadre de contrôle de gestion des programmes de subventions et de contributions, du RER et du RSP.

Constatation 2 : Conception des programmes

La conception des programmes consiste à établir les objectifs d'un programme en fonction de ceux de l'organisation et à aider les bénéficiaires visés à accéder au programme pour obtenir des avantages et des résultats.

Aux termes de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et de la directive connexe, les organisations fédérales chargées des programmes de paiements de transfert doivent axer davantage leurs programmes sur la clientèle. En outre, le *Rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et les contributions du gouvernement fédéral* [\[7\]](#) a formulé des recommandations sur la façon d'axer davantage les programmes de subventions et de contributions sur la clientèle. Ces

exigences et recommandations ont porté sur l'amélioration de la capacité des demandeurs et des bénéficiaires à comprendre les exigences des programmes et à accéder au financement prévu par les programmes de façon plus transparente et rapide, ainsi que sur la réduction des délais et des coûts connexes. Bien que les stratégies de mise en œuvre de ces recommandations varient, lorsqu'elles sont efficaces, elles augmentent la capacité d'une organisation à répondre aux besoins des clients d'une façon plus accessible, transparente et rapide, ce qui favorise l'innovation et la rentabilité dans le cadre de la conception, de la promotion et de l'exécution des programmes.

L'audit a examiné la mesure dans laquelle le PDEO et le programme ISDEN sont axés sur les bénéficiaires et aident les demandeurs et les bénéficiaires à accéder aux programmes, à les comprendre et à y recourir.

Plus particulièrement, l'audit a examiné la mesure dans laquelle :

- une stratégie de promotion des programmes a été établie pour communiquer les critères d'admissibilité aux demandeurs potentiels;
- un processus a été établi pour recevoir les commentaires des demandeurs et des bénéficiaires afin d'apporter constamment des améliorations aux programmes;
- les ADR ont harmonisé les renseignements sur les bénéficiaires et ont normalisé les exigences liées aux demandes;
- des normes de service sont en place et sont communiquées aux demandeurs et aux bénéficiaires;
- les décisions en matière de financement sont communiquées rapidement et de manière proactive, s'il y a lieu.

Les deux ADR communiquent les critères d'admissibilité des programmes aux demandeurs potentiels.

CanNor et DEO exécutent des activités de promotion et de diffusion relatives aux programmes auprès de leurs intervenants des régions et des territoires à l'occasion de conférences sur le développement économique, de foires commerciales, de réunions des associations du secteur, et en assurant la liaison avec les administrations provinciales et/ou territoriales. Les directions de DEO et de CanNor ont souligné que le PDEO et le programme ISDEN sont en forte demande, au point que ces programmes reçoivent trop de demandes de financement, c'est-à-dire que les demandes excèdent le montant des fonds disponibles.

Le site Web du PDEO de DEO définit les modalités du programme, les critères d'admissibilité, les exigences liées à la présentation d'une demande et les normes de service du programme. DEO a également une stratégie de communication établissant un cadre de communication et de promotion pour le programme ministériel. Une bonne

pratique a été notée qui consiste à permettre la présentation en ligne des demandes de projets sur le site du PDEO de DEO.

Le site Web du programme ISDEN présente les objectifs du programme et le type de projets pouvant être financé grâce aux quatre sous-composantes du programme ISDEN. Toutefois, le site Web ne précise pas les modalités du programme, les critères d'admissibilité, les exigences liées à la présentation d'une demande, ainsi que les normes de service du programme, et ne permet pas la présentation de demandes en ligne. Par conséquent, CanNor n'utilise peut-être pas pleinement son site Web en tant qu'un outil rentable permettant aux demandeurs potentiels d'accéder au programme ISDEN et de le comprendre.

Les activités de promotion du programme ISDEN ne sont pas fondées sur une approche ou un plan stratégique qui est lié à l'atteinte de résultats particuliers ou qui tient compte des coûts des activités de promotion. Ces coûts peuvent être considérables étant donné qu'ils comportent des déplacements dans le Nord. Par conséquent, les activités de promotion de CanNor pourraient ne pas représenter une optimisation des ressources.

Les deux ADR ont établi des processus servant à recueillir les commentaires des intervenants au sujet de leur programme.

DEO et CanNor reçoivent régulièrement des commentaires de leurs intervenants tout au long du cycle de vie de chaque projet. L'évaluation a mis en lumière une bonne pratique voulant que DEO recueille les commentaires des demandeurs de projets approuvés, des demandeurs de projets non approuvés et des bénéficiaires au moyen d'un sondage de satisfaction de la clientèle réalisée tous les trois ans par une tierce partie. Le sondage le plus récent (2010) visait à mesurer la satisfaction de la clientèle relativement à la prestation de services de l'ensemble du portefeuille des programmes de DEO et de l'ensemble des programmes du Plan d'action économique exécutés par DEO. Bien qu'aucun plan d'action particulier de la direction n'ait été élaboré par DEO en réponse à l'enquête, les résultats ont été intégrés à différentes initiatives, notamment à un examen des normes de service de DEO.

Conformément aux modalités du programme ISDEN, CanNor a élaboré des plans d'investissement propres aux territoires en consultation avec les intervenants territoriaux en vue de réduire les chevauchements dans le cadre de l'établissement des priorités, des cibles et des résultats escomptés des investissements. Ces consultations demeurent pour CanNor la principale façon de discuter avec les intervenants et de recueillir leurs commentaires au sujet de l'exécution des programmes, des plans stratégiques et des priorités. La direction a fait valoir que l'on pourrait utiliser les sondages de satisfaction de la clientèle à l'avenir pour recueillir des commentaires sur les programmes de CanNor.

DEO et CanNor travaillent en collaboration avec d'autres ADR à l'élaboration d'initiatives visant à normaliser les exigences des demandes et à harmoniser les renseignements sur les bénéficiaires.

En ce qui concerne la normalisation des exigences des demandes, les deux ADR ont élaboré des demandes de financement normalisées. Elles ont également conservé l'exigence selon laquelle tous les demandeurs, y compris ceux pour qui il ne s'agit pas de la première demande, doivent remplir la demande normalisée et fournir les documents exigés pour chaque demande. Les deux ADR justifient cette pratique par le fait que chaque demande de financement est unique et que la présentation de documents et d'autres renseignements est essentielle à l'évaluation des projets.

En ce qui concerne l'harmonisation des renseignements sur les bénéficiaires, DEO et CanNor utilisent des systèmes en ligne pour saisir et stocker les renseignements relatifs aux demandeurs et aux bénéficiaires. Toutefois, la capacité d'extraire efficacement ces renseignements varie entre les deux ADR.

DEO utilise le Portail de projets depuis 2003 comme outil de gestion du cycle de vie des projets pour saisir, stocker et extraire de tels renseignements. Cet outil permet au personnel chargé des programmes d'extraire efficacement des renseignements et facilite la présentation de demandes par d'anciens demandeurs et bénéficiaires.

Depuis sa création, CanNor utilise le système de Paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits (PTPNI) d'AADNC pour stocker et archiver les documents relatifs au cycle de vie des projets des bénéficiaires et d'autres renseignements. L'utilisation du système de PTPNI varie au sein de CanNor puisque tous les bureaux n'utilisent pas ce système pour stocker les renseignements relatifs au cycle de vie des projets. Il a été noté que bien que le système de PRPNI réponde actuellement aux besoins de CanNor, il présente des limitations fonctionnelles, car il ne s'agit pas d'une base de données comme le Portail de projets, et que l'extraction de renseignements peut être laborieuse en raison de la nécessité d'ouvrir les documents relatifs aux bénéficiaires pour trouver les renseignements désirés.

DEO et CanNor collaborent actuellement avec des groupes de travail rassemblant l'ensemble des ADR qui se réunissent mensuellement en vue d'échanger des pratiques exemplaires liées à la gestion des programmes de contributions. À titre d'exemple, les ADR ont constitué un comité en vue de discuter de la gestion de l'information et des systèmes de technologie relatifs aux subventions et aux contributions, ainsi que de la façon dont les risques liés aux programmes sont établis et évalués afin d'en déterminer la probabilité et l'incidence.

Les deux ADR ont établi des normes de service. Toutefois, la transparence et la communication de ces normes aux demandeurs et aux bénéficiaires des programmes varient.

CanNor et DEO ont élaboré des normes de service sur la gestion des demandes et la sélection des bénéficiaires de programmes. Ces normes, qui accusent réception des demandes et précisent les délais liés à la prise de décisions relatives à l'approbation du financement d'un projet, sont les mêmes pour CanNor et DEO. Les deux ADR surveillent la façon dont ces normes de service sont respectées. Toutefois, comme indiqué précédemment, l'accès aux normes de service du programme ISDEN demeure difficile pour les demandeurs et les bénéficiaires du programme de CanNor.

Les décisions de financement des ADR font l'objet d'une divulgation proactive, au besoin. Toutefois, le respect des délais liés à la prise de décisions de financement figurant dans les normes de service établies varie entre les deux ADR.

L'audit a révélé que tous les projets examinés de CanNor et de DEO ont fait l'objet d'une divulgation adéquate sur les pages Web de divulgation proactive de DEO et de CanNor.

D'après l'examen d'un échantillon des dossiers de DEO, les normes de service relatives à la prise de décisions de financement n'ont pas été respectées dans presque la moitié des dossiers examinés. DEO accepte souvent des documents supplémentaires des demandeurs à l'appui de leur demande jusqu'à la date fixée selon la norme de service et même au-delà de celle-ci. Bien que les demandeurs aient ainsi plus de temps pour améliorer leur présentation et que DEO puisse faire un examen de diligence raisonnable plus poussé, ce délai supplémentaire peut entraîner le non-respect de la norme de service. En outre, l'examen des dossiers a révélé que DEO n'a pas automatiquement clos les dossiers des projets inactifs depuis six mois, comme l'exige sa politique. Les exceptions observées concernaient des projets approuvés et non approuvés (c'est-à-dire, des projets qui sont passés ou non à l'étape du RDR). En ne répondant pas à ses normes de service établies, DEO pourrait ne pas répondre aux attentes et aux besoins de ses intervenants.

L'examen de l'échantillon des dossiers de CanNor a révélé que tous les projets qui ont été approuvés à la suite de l'établissement des normes de service sur la prise de décisions de financement en juillet 2011 l'ont été dans les délais exigés.

Dans l'ensemble, DEO et CanNor ont mis en œuvre des éléments de conception des programmes à des degrés variés. L'audit a mis en lumière une bonne pratique de DEO consistant à ce qu'une enquête de satisfaction de la clientèle soit réalisée

en vue de recueillir les commentaires des demandeurs et des bénéficiaires, et d'améliorer la prestation ministérielle des services liés aux programmes.

On a remarqué des améliorations dans le domaine de la conformité aux normes de service sur la prise de décisions de financement du PDEO de DEO, ainsi que dans l'approche adoptée par CanNor pour la promotion du programme ISDEN.

Recommandation 2:

La direction de CanNor devrait établir une approche stratégique pour la communication et la promotion du programme afin d'assurer l'optimisation des ressources.

Recommandation 3:

La direction de DEO devrait prendre des mesures pour veiller à répondre aux normes de service relatives à la prise de décisions de financement et à l'exigence de clore les dossiers de projets inactifs en fonction des délais prévus.

Constatation 3 : Demandes de participation aux programmes

L'évaluation des demandes de financement exige d'établir un équilibre entre la nécessité et le mérite des projets proposés, d'une part, et les ressources limitées disponibles en vue de répondre à la demande, d'autre part. Comme pour de nombreux programmes de contributions fédéraux, la demande excède les fonds disponibles. Le fait d'évaluer l'admissibilité des demandes de financement en fonction d'un ensemble de critères liés aux modalités du programme permet de s'assurer que le projet proposé mérite d'être sélectionné et que les objectifs prévus sont harmonisés et conformes avec ceux du programme. De même, la décision d'approuver ces projets doit être fondée sur un examen de diligence raisonnable des renseignements présentés.

La prise de mesures de diligence raisonnable pour les demandes de financement exige l'établissement de directives harmonisées aux modalités du programme, ainsi que des critères clairement établis qui permettront l'évaluation rigoureuse et cohérente de la capacité et des aptitudes du demandeur, de la capacité du projet d'obtenir des résultats, ainsi que des considérations relatives au coût et aux risques du projet proposé.

Le fait de ne pas prendre ces mesures pourrait donner lieu à l'engagement de fonds dans des projets qui ne constituent pas le meilleur moyen d'atteindre les objectifs et les

résultats du programme, ce qui pourrait avoir une incidence négative sur la perception que le public a des ADR à titre d'intendants efficaces des fonds publics.

L'audit a examiné la mesure dans laquelle les demandes du PDEO et du programme ISDEN sont évaluées en fonction des modalités approuvées des programmes et en tenant compte des objectifs globaux des programmes. Plus particulièrement, l'audit a examiné la mesure dans laquelle :

- les demandes sont évaluées de manière uniforme par rapport aux critères d'admissibilité établis, lesquels sont fondés sur les modalités du programme;
- les décisions de financement sont prises conformément aux modalités des programmes et sont priorisées en fonction de la capacité du bénéficiaire de participer à la réalisation du programme.

L'évaluation des demandes de financement en fonction des modalités des programmes et des directives établies varie entre les deux ADR.

Comme mentionné précédemment, DEO et CanNor ont élaboré des outils et des directives normalisés ayant trait aux programmes pour aider à l'évaluation des demandes de financement en fonction des modalités des programmes et d'autres considérations nécessaires à l'évaluation.

D'après les résultats de l'examen d'un échantillon des dossiers de DEO, le RDR et le RER ont été produits de façon cohérente et ont tenu compte des modalités du PDEO et des éléments d'évaluation nécessaires, notamment l'admissibilité, la viabilité, les avantages et les coûts. L'examen des dossiers a également révélé une bonne pratique de DEO consistant à élaborer des lignes directrices pour aider le personnel chargé des projets à évaluer la nature raisonnable du coût des projets proposés.

D'après les résultats de l'examen d'un échantillon des dossiers de CanNor, les éléments de l'évaluation liés au projet, c'est-à-dire la nature raisonnable des coûts et de la source des fonds, la faisabilité, et les objectifs et résultats escomptés, n'ont pas été suffisamment documentés relativement aux directives et aux exigences en matière d'information fournies dans le RDR et le RER. Faute d'une documentation nécessaire sur l'admissibilité, la faisabilité, les coûts, les risques liés au projet et d'autres considérations importantes à l'égard de la prise de décisions, les recommandations et les approbations des projets risquent de ne pas être fondées sur une évaluation exhaustive et approfondie. Grâce à une approche plus rigoureuse d'évaluation de l'admissibilité des projets, CanNor pourrait gérer plus efficacement ses processus de sélection des bénéficiaires et d'approbation.

La recommandation 1 traite de la constatation susmentionnée par l'entremise d'une amélioration de la compréhension du personnel chargé des programmes et de l'exécution des rôles, des responsabilités et des processus.

Dans l'ensemble, les évaluations des demandes de DEO en fonction des modalités approuvées ont été réalisées en tenant compte des objectifs généraux du programme. Une bonne pratique a été remarquée pour DEO relativement aux directives mises à la disposition du personnel sur la façon d'évaluer la nature raisonnable du coût des projets proposés.

CanNor pourrait tirer profit d'améliorations de l'évaluation des demandes de projets en fonction des modalités du programme ISDEN et d'autres critères de sélection.

Constatation 4 : Accords de financement des programmes

Les ententes de financement établissent les obligations de rendre compte entre l'entité responsable et le bénéficiaire qui assureront le soutien financier d'un projet en vue d'obtenir un résultat mutuellement bénéfique précis.

L'établissement d'ententes de financement normalisées et de processus financiers et opérationnels aide à assurer l'harmonisation, la cohérence et la conformité avec les modalités des programmes et les lois applicables.

La *Politique sur les paiements de transfert* établit des lignes directrices générales relatives à l'élaboration d'ententes de financement, et l'annexe G de la directive connexe énonce les éléments nécessaires pour veiller à ce que l'entente permette d'atteindre un équilibre entre les obligations redditionnelles et exigences de contrôle de l'organisation, d'une part, et le niveau de risque propre au programme de paiements de transfert, la valeur du financement et le profil de risque du bénéficiaire, d'autre part.

De même, la LGFP, la *Politique sur les paiements de transfert* et la directive connexe établissent les exigences financières auxquelles doivent répondre les organisations fédérales et qu'elles doivent mettre en place avant d'octroyer des fonds aux projets.

L'audit a examiné dans quelle mesure les ententes de financement avec les bénéficiaires du PDEO et du programme ISDEN sont élaborées en tenant compte des risques, de la *Politique sur les paiements de transfert*, de la directive connexe et des lois sur les ADR. Plus particulièrement, l'audit a porté sur la mesure dans laquelle :

- les ententes de financement normalisées étaient utilisées, harmonisées avec les modalités du PDEO et du programme ISDEN et conformes à la *Politique sur les paiements de transfert* et à la directive connexe;
- les ententes de financement tiennent compte des risques liés aux bénéficiaires en fonction de la stratégie de gestion des risques du programme;
- la disponibilité des fonds a été autorisée (article 32 de la LGFP) avant l'approbation de l'entente de financement.

Les deux ADR utilisent des ententes de financement normalisées qui sont harmonisées avec les exigences de la Politique sur les paiements de transfert et la directive connexe. Toutefois, la mesure dans laquelle les ententes de financement sont harmonisées avec les modalités des programmes varie entre les deux ADR.

Les ententes de financement normalisées de DEO et de CanNor répondent aux attentes de la Politique et de la Directive relativement aux exigences essentielles et aux considérations liées à l'établissement des ententes de financement des programmes de contributions, comme il est indiqué à l'annexe G de la Directive.

L'échantillon des ententes de financement passées avec les bénéficiaires du PDEO contenait les modalités requises du PDEO.

L'échantillon des ententes de financement passées avec les bénéficiaires du programme ISDEN intégrait les exigences essentielles de l'entente de financement normalisée de CanNor. Toutefois, ces ententes ne comprennent pas de façon constante certaines modalités particulières du programme, comme le but de la contribution, les résultats escompté et les limites sur le cumul de l'aide fédérale. L'omission de ces exigences pourrait mener à l'incapacité d'obtenir le degré d'assurance nécessaire pour que le bénéficiaire respecte les modalités pendant toute la durée de l'entente de financement.

La conception des ententes de financement des deux ADR tient compte des résultats de l'évaluation des risques liés au bénéficiaire.

Comme indiqué précédemment, les ententes de financement de DEO comprennent les conditions particulières établies dans le RDR et le RER. Ces conditions spéciales comprennent le type et la fréquence des activités de surveillance et de production de rapports. Elles sont établies en fonction de l'évaluation des risques liés au projet à titre de mesures d'atténuation des risques pour veiller à ce que les bénéficiaires se conforment à l'entente de financement.

CanNor tient compte de la cote de risque attribuée au bénéficiaire pour établir les modalités des ententes de financement. La cote de risque influe également sur l'entente,

car elle sert à déterminer les rapports financiers exigés, par exemple, des états financiers audités définitifs, un état audité des recettes et des dépenses, ou un état des recettes et des dépenses. Les risques liés aux bénéficiaires ont été intégrés au RSP au cours de l'exercice 2011-2012. Les résultats de l'examen des dossiers a révélé que toutes les ententes de financement pertinentes de l'échantillon, qui ont été approuvées au cours ou depuis cette période, comprenaient les rapports financiers appropriés en fonction de la cote de risque.

Tous les projets examinés ont été approuvés conformément aux pouvoirs de signature relatifs aux décisions financières des ADR. Toutefois, la documentation sur le rendement relatif à l'article 32 de la LGFP varie entre les ADR.

Tous les dossiers de l'échantillon des projets approuvés de DEO comprenaient une attestation de la disponibilité des fonds (article 32 de la LGFP) dans le RER avant que les ententes de financement ne soient signées. Dans tous les cas, les preuves liées à l'article 32 de la LGFP ont été vérifiées afin de s'assurer que l'approbation des RER a été effectuée par une personne ayant les pouvoirs délégués appropriés.

L'examen des dossiers de l'échantillon des projets approuvés de CanNor indiquait que les projets décrits dans le RSP ont été vérifiés par la personne ayant les pouvoirs délégués appropriés. Les résultats de l'examen des dossiers et des entrevues menées avec le personnel de CanNor ont mis en lumière des différences dans la compréhension des conditions d'application de l'article 32 de la LGFP et dans l'identification de la personne ayant la responsabilité de confirmer que ces fonds sont disponibles dans le système PTPNI avant l'approbation du projet par l'intermédiaire du RSP.

L'examen des dossiers a révélé que le RER ne contient pas d'attestation de la disponibilité des fonds au moment de l'approbation du projet. Par conséquent, le processus d'approbation des projets et d'engagement des fonds de CanNor risque de ne pas répondre aux exigences de l'article 32 de la LGFP touchant l'attestation formelle de la disponibilité des fonds engagés au moment de l'approbation du projet. La direction a souligné que les processus opérationnels non normalisés, auxquels s'ajoutent la nécessité d'actualiser les instruments de délégation des pouvoirs et les contraintes en matière de ressources dans l'ensemble des bureaux régionaux de CanNor, ont empêché l'application cohérente des processus de gestion des programmes et des contrôles financiers clés. La direction a également souligné qu'elle souhaite normaliser les processus opérationnels dans l'ensemble des bureaux régionaux de CanNor.

Dans l'ensemble, les deux ADR ont élaboré des ententes de financement pour le PDEO et le programme ISDEN en tenant compte des risques, de la cohérence, et

des politiques et lois applicables.

Des exceptions ont été soulignées pour CanNor relativement à l'harmonisation des ententes de financement du programme ISDEN avec les modalités du programme, et à l'établissement des processus opérationnels et des contrôles relatifs au pouvoir d'engagement.

Recommandation 4:

La direction de CanNor devrait veiller à ce que toutes les modalités requises du programme ISDEN soient incluses dans les ententes de financement avec les bénéficiaires.

Recommandation 5:

La direction de CanNor devrait améliorer et mettre en œuvre des processus en vue de l'attestation de la disponibilité des fonds du programme avant l'approbation des projets.

Conclusion

Dans l'ensemble, les cadres de contrôles de gestion s'appliquant aux processus de sélection des bénéficiaires et d'approbation qui ont été établis et mis en œuvre par DEO et CanNor varient dans la mesure où ils favorisent la conformité à la Politique sur les paiements de transfert.

Le cadre de contrôle de gestion de DEO s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires et d'approbation du PDEO favorise la conformité à la Politique sur les paiements de transfert.

Le cadre de contrôle de gestion de CanNor s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires et d'approbation du programme ISDEN est conçu pour favoriser la conformité à la Politique sur les paiements de transfert. Toutefois, des possibilités d'amélioration ont été notées dans sa mise en œuvre.

Un certain nombre de bonnes pratiques utilisées par DEO et/ou CanNor ont été cernées, notamment le fait que le même représentant chargé des programmes collabore avec les demandeurs et les bénéficiaires pendant toute la durée du cycle de vie du projet afin d'assurer une certaine continuité; la production de rapports trimestriels sur le rendement à l'intention de la haute direction au sujet des normes de service et des résultats des investissements; la présentation en ligne des demandes liées aux projets; l'utilisation d'enquêtes de satisfaction de la clientèle en vue de recueillir les commentaires des

demandeurs et des bénéficiaires; et l'offre de directives sur l'évaluation de la nature raisonnable du coût des projets proposés.

Une possibilité d'amélioration a été soulevée pour DEO quant à la conformité aux normes de service établies relatives aux décisions de financement du PDEO.

Pour CanNor, des possibilités d'amélioration ont été cernées relativement aux éléments suivants : la compréhension et l'exécution des rôles, des responsabilités et des processus d'exécution du programme; l'approche de promotion du programme ISDEN; l'évaluation des demandes de participation aux projets en fonction des modalités du programme ISDEN et d'autres critères de sélection; l'harmonisation constante des ententes de financement du programme ISDEN avec les modalités du programme; et l'établissement des processus et des contrôles opérationnels liés au pouvoir d'engagement.

Réponse de la direction

Les conclusions et les recommandations du présent audit ont été présentées à la direction de DEO et de CanNor.

La direction a accepté les constatations du présent rapport et prendra les mesures qui s'imposent pour donner suite à toutes les recommandations qui s'appliquent à son ADR.

Annexe A : Champs d'enquête et critères de l'audit

Champ d'enquête	Critère
1. L'agence détient des processus de gouvernance efficaces s'appliquant au processus de sélection des bénéficiaires du programme.	1.1 : Les modalités du programme, notamment toutes les modifications, sont harmonisées avec la présentation au Conseil du Trésor, les exigences de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> , de la directive connexe et des lois applicables.
	1.2 : Des politiques, des procédures et des mesures de contrôle appropriées sont en place, et les rôles et les responsabilités régissant le processus de sélection des bénéficiaires sont clairement définies.
	1.3 : Des processus sont en place pour mesurer l'efficacité du processus de sélection des

	<p>bénéficiaires quant à la réalisation des objectifs du programme, et ils sont mis en œuvre conformément à la stratégie globale de gestion du rendement du programme.</p>
<p>2. La conception du programme est fondée sur les bénéficiaires et permet aux demandeurs et aux bénéficiaires d'accéder au programme, de le comprendre et d'y avoir recours.</p>	<p>1.4 : Les risques liés au processus de sélection des bénéficiaires ont été cernés, et une stratégie d'atténuation a été établie.</p> <p>2.1 : Une stratégie de promotion a été établie pour communiquer les critères d'admissibilité au programme aux demandeurs potentiels.</p> <p>2.2 : Un processus a été établi pour recevoir les commentaires des demandeurs et des bénéficiaires et y donner suite, afin d'établir avec eux des relations équitables, transparentes et positives et d'apporter constamment des améliorations au programme.</p> <p>2.3 : Les renseignements sur les bénéficiaires sont harmonisés et les exigences relatives à la réception des demandes sont normalisées à l'interne et à l'externe.</p> <p>2.4 : Des normes de service sont en place et sont communiquées aux demandeurs et aux bénéficiaires.</p> <p>2.5 : Les décisions en matière de financement sont communiquées rapidement et de manière proactive, s'il y a lieu.</p>
<p>3. Les demandes liées au programme sont évaluées par rapport aux modalités approuvées et en tenant compte des objectifs globaux du programme.</p>	<p>3.1 : Les demandes sont évaluées de manière uniforme par rapport aux critères d'admissibilité établis, lesquels sont fondés sur les modalités du programme.</p> <p>3.2 : Les décisions en matière de financement sont prises conformément aux modalités approuvées et sont priorisées en fonction de la capacité du bénéficiaire de participer à la réalisation des objectifs du programme.</p>

4. Les ententes de financement du programme sont établies en tenant compte des risques, de la conformité, et des politiques et lois applicables.

4.1 : Les ententes de financement normalisées utilisées sont harmonisées avec les modalités approuvées et sont conformes à la *Politique sur les paiements de transfert* et à la *Directive sur les paiements de transfert*.

4.2 : Les ententes de financement tiennent compte des risques liés aux bénéficiaires conformément à la stratégie de gestion des risques du programme.

4.3 : Une approbation est accordée en vertu de l'article 32 de la LGFP avant la signature de l'entente de financement.

Annexe B : Recommandations par agence de développement régional et niveau de priorité

Recommandations	DEO	CanNor	Niveau de priorité (élevé, moyen, faible)
Recommandation 1: La direction de CanNor devrait mettre en œuvre des mesures visant à améliorer la compréhension du personnel chargé des programmes et l'exécution des rôles, des responsabilités et des processus, notamment ceux liés aux exigences en matière de rendement du cadre de contrôle de gestion, des programmes de subventions et de contributions, du RER et du RSP.	Non applicable	Applicable	Élevé
Recommandation 2: La direction de CanNor devrait établir une approche stratégique pour la communication et la promotion du programme afin d'assurer l'optimisation des ressources. In general, ISTJs are capable, logical, reasonable,	Non applicable	Applicable	Moyen

and effective individuals with a deeply driven desire to promote security and peaceful living. They			
Recommandation 3: La direction de DEO devrait prendre des mesures pour veiller à répondre aux normes de service relatives à la prise de décisions de financement et à l'exigence de clore les dossiers de projets inactifs en fonction des délais prévus.	Applicable	Non applicable	Moyen
Recommandation 4: La direction de CanNor devrait veiller à ce que toutes les modalités requises du programme ISDEN soient incluses dans les ententes de financement avec les bénéficiaires.	Non applicable	Applicable	Élevé
Recommandation 5: La direction de CanNor devrait améliorer et mettre en œuvre des processus en vue de l'attestation de la disponibilité des fonds du programme avant l'approbation des projets.	Non applicable	Applicable	Élevé

1 Le présent audit a été réalisé par le Bureau du contrôleur général (BCG) conformément à l'entente sur les niveaux de service passée entre le BCG et les ADR, qui est entrée en vigueur le 1er avril 2012.

2 [Site Web du PDEO](#)

3 [Rapports sur les plans et les priorités 2012-2013 de DEO](#)

4 [Site Web de CanNor](#)

5 [Rapports sur les plans et les priorités 2012-2013 de CanNor](#)

6 Le cadre de contrôle de gestion de CanNor a été élaboré en mars 2011, approuvé en mars 2012 et publié sur le site Web interne de l'agence en janvier 2013.

7

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Des lourdeurs administratives à des résultats clairs : Rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions du gouvernement fédéral*

► Signaler un problème ou une erreur sur cette page

 Partagez cette page

Date de modification : 2013-08-06

Contactez-nous

Ministères et organismes

Fonction publique et force militaire

Nouvelles

Traités, lois et règlements

Rapports à l'échelle du gouvernement

Premier ministre

Comment le gouvernement fonctionne

Gouvernement ouvert

- Médias sociaux
- Applications mobiles
- À propos de Canada.ca
- Avis
- Confidentialité

