



Non classifié

Audit du cadre de contrôle des subventions et des contributions

Novembre 2018





Audit du cadre de contrôle des subventions et des contributions

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne sur le site canada.ca/publicentre-EDSC.

Ce document est aussi offert sur demande en médias substituts (gros caractères, MP3, braille, audio sur DC, fichiers de texte sur DC, DAISY ou accessible PDF) auprès du 1 800 O-Canada (1-800-622-6232).

Si vous utilisez un télécriteur (ATS), composez le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2019

Pour des renseignements sur les droits de reproduction : droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

N° de cat. : Em20-122/2019F-PDF

ISBN : 978-0-660-29506-0

EDSC

N° de cat. : SP-1199-03-19F



TABLE DES MATIÈRES

1. Renseignements généraux	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectifs de l'audit.....	2
1.3 Portée	2
1.4 Méthodologie.....	3
2. Constatations de l'audit.....	4
2.1 Le cadre de contrôle actuel des subventions et des contributions est générique et non fondé sur les risques	5
2.2 L'identification et l'évaluation des risques ainsi que l'outil d'évaluation, de gestion et d'atténuation des risques doivent être améliorés	7
2.3 La surveillance du rendement a besoin d'être renforcée.....	14
3. Conclusion	16
4. Énoncé d'assurance.....	16
Annexe A : Évaluation, gestion et atténuation des risques	17
Annexe B : Mise à l'essai des contrôles	19
Annexe C : Évaluation des critères de l'audit.....	23
Annexe D : Glossaire	24

1. RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX

1.1 Contexte

Le plan ministériel d'Emploi et Développement social Canada (EDSC) pour 2017-2018 prévoit consacrer 1,8 milliard de dollars aux programmes de subventions et de contributions (S et C) votés¹. Les paiements de transfert sont versés aux organisations et aux particuliers dans le cadre de leur participation aux programmes de S et C qui sont principalement administrés par la Direction générale des opérations de programmes (DGOP). En 2015-2016, la DGOP a coordonné la gestion de 1,1 milliard de dollars par l'attribution de quelque 75 000 subventions et de 25 000 ententes de contributions. De cette somme, 906 millions de dollars ont été versés par les programmes régionaux et 194 millions de dollars² par les programmes nationaux.

En septembre 2014, la DGOP a élaboré le cadre ministériel de contrôle des S et C (« le cadre »), qui couvre les sept étapes du cycle de vie des S et C.

- **Demande** : Les appels de propositions doivent être approuvés avant d'être lancés, les demandes reçues utilisent des formulaires normalisés et les lettres d'accusé de réception des demandes doivent être envoyées dans les 21 jours suivant la réception de la demande.
- **Évaluation** : L'admissibilité des demandes reçues doit être évaluée conformément aux conditions et objectifs des programmes et aux priorités du gouvernement.
- **Recommandation et approbation** : Les demandes de financement doivent être approuvées conformément à la délégation de pouvoirs avant la signature des ententes ou des modifications.
- **Entente** : Les ententes approuvées sur le plan juridique, comme l'entente de contribution normalisée et l'entente de subvention normalisée, doivent être signées par un représentant ministériel disposant de la délégation de pouvoirs appropriée.
- **Surveillance** : Les activités de surveillance financière, des activités ou des résultats doivent être effectuées, au besoin, en fonction de la cote d'évaluation, de gestion et d'atténuation des risques (EGAR).
- **Traitement des demandes de remboursement et des paiements** : Les demandes de remboursement présentées par les bénéficiaires et les paiements doivent être examinés et approuvés par une personne détenant le pouvoir délégué approprié.

¹ [Plan ministériel 2017-2018 d'Emploi et Développement social Canada](#)

² [Plan d'activités intégré 2015-2016 de la DGOP](#)

- **Fermeture** : Le paiement final doit être calculé, et la documentation normalisée de fermeture doit inclure une évaluation des résultats des activités.

1.2 Objectifs de l'audit

Le présent audit visait à s'assurer que des contrôles adéquats étaient en place pour :

- L'évaluation et l'approbation des demandes de S et C;
- Le traitement des demandes de remboursement et des paiements;
- La surveillance et la présentation de rapports sur les ententes de S et C conformément aux politiques et procédures du Ministère et à la Directive sur les paiements de transfert.

1.3 Portée

Un échantillon aléatoire stratifié de 320 projets approuvés en 2015-2016 et 2016-2017 a été sélectionné parmi les dix programmes suivants présentés ci-dessous en fonction des groupes de programmes établis par la DGOP :

- Groupe 1 – Programmes transactionnels : Emplois d'été Canada et Nouveaux Horizons pour les aînés.
- Groupe 2A – Programmes axés sur les clients : Fonds d'intégration pour les personnes handicapées, Objectif carrière et Connexion compétences.
- Groupe 2B – Programmes organisationnels : Fonds pour les compétences et les partenariats, Programme d'appui aux initiatives sectorielles et Programme de partenariats pour le développement social – Volet personnes handicapées et enfants et familles.
- Groupe 3 – Communautés : Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones (SFCEA) et Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance (SPLI).

L'échantillon de projets a été vérifié pour déterminer si l'évaluation et l'approbation des demandes, le traitement des demandes de remboursement et des paiements, et la surveillance et l'établissement de rapports sur les ententes ont été effectués conformément aux politiques et procédures du Ministère et à la Directive sur les paiements de transfert.

Un deuxième échantillon aléatoire de 40 demandes non approuvées a également été vérifié pour déterminer si l'admissibilité des demandes avait été correctement évaluée et si la justification de la non-approbation était suffisante.



1.4 Méthodologie

L'audit a été effectué à l'aide d'un certain nombre de méthodologies au cours de la phase de réalisation, qui s'est déroulée entre juin 2017 et février 2018, notamment :

- Observation des processus, examen de la documentation connexe et analyse;
- Analyse des données relatives aux projets de S et C fournies par la DGOP pour 2015-2016 et 2016-2017;
- Visites sur place à l'administration centrale à la Direction générale de la sécurité du revenu et du développement social (DGSRDS), à la Direction générale des compétences et de l'emploi (DGCE), à la DGOP et à la Direction générale du Dirigeant principal des finances (DGDPF) et dans les bureaux régionaux suivants :
 - Région de l'Atlantique : Charlottetown, Dartmouth et St. John's;
 - Région de l'Ontario : Kingston, Kitchener, Mississauga et Toronto (St-Clair et administration centrale régionale);
 - Région du Québec : Drummondville, Laval, Montréal et Québec;
 - Région de l'Ouest canadien et des territoires : Calgary, Edmonton, Vancouver, Victoria et Winnipeg.
- Entrevues avec la direction et le personnel de la DGOP, de la DGDPF, de la DGSRDS, de la DGCE et des bureaux régionaux de Service Canada;
- Échantillonnage et vérification de l'examen des dossiers.



2. CONSTATATIONS DE L'AUDIT

Les S et C d'EDSC aident à soutenir les emplois, la formation et le développement social. La portée de l'audit couvrait dix (10) programmes ciblant différents groupes, notamment les Autochtones, les jeunes, les personnes âgées, les sans-abri, les personnes handicapées, les chômeurs et les enfants. Le financement de 2016-2017 pour ces 10 programmes s'élevait à plus de 1 040,5 millions de dollars et était principalement administré dans le cadre d'ententes avec les gouvernements et organismes provinciaux et territoriaux, les municipalités, les associations, les organisations sans but lucratif et à but lucratif.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des 10 programmes inclus dans la portée de l'audit.

Programmes compris dans la portée de l'audit	Structure de prestation	Bénéficiaires admissibles	Type de financement	Financement de 2016-2017
1. Emplois d'été Canada	Régionale	Particuliers, administrations municipales, organisations autochtones, organisations sans but lucratif et à but lucratif, organismes et gouvernements provinciaux et territoriaux	Contribution	344 354 000 \$
2. Objectif carrière	Nationale et Régionale		Contribution	
3. Connexion compétences	Régionale		Contribution	
4. Fonds d'intégration pour les personnes handicapées	Nationale et Régionale		Contribution	45 026 000 \$
5. Nouveaux Horizons pour les aînés	Régionale	Organisations à but lucratif et sans but lucratif, organisations autochtones, coalitions, réseaux, comités, administrations municipales, établissements de recherche, d'enseignement et de santé publique	Subvention	43 140 000 \$
6. Fonds pour les compétences et les partenariats	Nationale et Régionale	Organisations autochtones qui sont constituées en société à but lucratif ou non, les organisations autochtones qui ne sont pas constituées en société, les bandes au sens de la Loi sur les Indiens, les conseils tribaux et les entités gouvernementales autonomes des Autochtones	Contribution	50 000 000 \$
7. Programme d'appui aux initiatives sectorielles	Nationale	Organisations à but lucratif et sans but lucratif, organisations autochtones, administrations municipales, gouvernements provinciaux et territoriaux	Contribution	26 854 000 \$
8. Programme de partenariats pour le développement social	Nationale	Organismes sans but lucratif	Contribution Subvention	20 615 000 \$

Programmes compris dans la portée de l'audit	Structure de prestation	Bénéficiaires admissibles	Type de financement	Financement de 2016-2017
9. Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones	Nationale et Régionale	Organisations autochtones qui sont constituées en société à but lucratif ou non, les organisations autochtones qui ne sont pas constituées en société, les bandes au sens de la Loi sur les Indiens, les conseils tribaux et les entités gouvernementales autonomes des Autochtones	Contribution	343 943 000 \$
10. Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance	Régionale	Particuliers, organisations à but lucratif et sans but lucratif, municipalités, organisations autochtones, établissements d'enseignement et de santé publique, gouvernements provinciaux et territoriaux	Contribution	166 538 810 \$
Total				1 040 470 810 \$

2.1 Le cadre de contrôle actuel des subventions et des contributions est générique et non fondé sur les risques

Cadre de contrôle

Le cadre de contrôle repose sur les sept phases du cycle de vie des S et C décrites à la page 1 du présent rapport. L'audit a révélé que le cadre est de nature générique. Ce cadre d'une page décrit les exigences en matière de documentation et de classement, les systèmes utilisés dans le processus ainsi que les exigences obligatoires par phase. Des processus et des outils à l'appui du cadre ont également été mis au point et sont décrits à la section 2.2 du rapport.

L'équipe d'audit s'attendait à ce que le cadre facilite l'identification et l'évaluation des risques ainsi que l'établissement de contrôles adéquats proportionnels aux niveaux de risque des programmes et des bénéficiaires conformément à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor. Cependant, l'audit a révélé que le cadre :

- n'est pas fondé sur les risques;
- est composé d'exigences génériques;
- n'établit pas les tolérances au risque;
- ne définit pas qui est responsable de l'exécution des contrôles;
- ne précise pas la fréquence ni le calendrier des contrôles et les renseignements requis pour les exécuter.

De plus, le cadre n'indique pas comment les trois facteurs de risque potentiels suivants de chaque programme sont traités :

- Modèles de prestation (nationaux versus régionaux)
- Processus de réception (appels de propositions, réception ciblée, sollicitée en continu ou non sollicitée)
- Méthodes de financement (subventions ou contributions)

La Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor exige la mise en place de systèmes économiques de surveillance, de contrôle interne, de mesure du rendement et d'établissement de rapports pour appuyer la gestion des paiements de transfert. La Politique stipule en outre que les paiements de transfert doivent être gérés d'une manière sensible aux risques et aux exigences administratives des bénéficiaires.

L'équipe d'audit s'attendait à ce que les contrôles clés soient conçus de façon à atténuer les risques liés aux programmes, aux projets, aux bénéficiaires, aux ententes et aux sous-ententes. Ces risques n'ont pas été explicitement et adéquatement identifiés, ni évalués. Néanmoins, des contrôles et des activités de surveillance ont été mis en place sans une compréhension claire des risques que ces activités sont censées atténuer.

L'absence d'identification et d'évaluation explicites des risques au niveau des programmes entrave la capacité du Ministère à mettre en place des contrôles adéquats et à se concentrer sur les domaines plus importants et présentant un risque plus élevé. Par conséquent, une approche fondée sur les risques n'est pas utilisée pour gérer les programmes de S et C.

Rôles et responsabilités

Les rôles et responsabilités relatifs à l'administration et à la mise en œuvre des programmes nationaux sont décrits dans un protocole d'entente (PE) entre la DGCE, la DGSRDS et la DGOP. Les entrevues avec la direction et le personnel des programmes ont confirmé que les rôles et les responsabilités des intervenants en matière de mise en œuvre des politiques et des programmes reposent sur des collaborations informelles, comme les activités de communication et de coordination entre ces directions générales.

L'audit a révélé que le PE comprend des rôles et responsabilités génériques. L'équipe d'audit s'attendait à ce que ces rôles et responsabilités soient clarifiés et intégrés au cadre et que le calendrier, l'étendue et la nature de la participation de la DGCE et de la DGSRDS soient précisés à chaque étape du cycle de vie. Par exemple, le rôle de la DGCE et de la DGSRDS dans le processus d'évaluation pourrait être clarifié davantage pour optimiser la sélection des projets contribuant aux objectifs des programmes.

Selon le PE, la DGSRDS et la DGCE sont chargées d'élaborer l'évaluation des risques liés aux programmes, tandis que la DGOP est responsable de l'évaluation des risques liés aux projets. À notre avis, les rôles de la DGCE, de la DGSRDS, de la DGOP, du Centre national

de prestation des S et C (CNPSC) et des régions en matière de gestion des risques tout au long du cycle de vie du projet doivent être mieux définis dans le cadre.

Recommandation

1. La DGOP, en collaboration avec la DGCE, la DGSRDS et les régions, devrait établir un cadre de contrôle des S et C qui comprend les principaux contrôles fondés sur les risques par programme (y compris la fréquence, le calendrier, et les renseignements requis) et définir les rôles et responsabilités des intervenants exécutant les activités de contrôle.

Réponse de la direction

La direction est d'accord pour dire que le cadre de contrôle devrait uniquement inclure les principaux contrôles fondés sur les risques qui tiennent compte des caractéristiques des programmes individuels tout en favorisant une approche rationalisée de l'exécution des programmes.

La direction s'engage à garantir que les révisions au cadre de contrôle tiendront compte des risques, permettront un équilibre approprié entre contrôle et souplesse, reconnaîtront la capacité d'une organisation à exécuter ses programmes, et résulteront en un mélange adéquat de saines pratiques de gestion, d'administration rationalisée et d'exigences claires concernant la production de rapports sur le rendement.

La direction entreprendra un examen complet du cadre de contrôle existant en se fondant sur ces principes. Les travaux devraient être terminés d'ici novembre 2019.

2.2 L'identification et l'évaluation des risques ainsi que l'outil d'évaluation, de gestion et d'atténuation des risques doivent être améliorés

Identification et évaluation des risques et limites de l'EGAR

L'équipe d'audit s'attendait à ce que l'identification et l'évaluation officielles des risques soient effectuées pour chaque programme afin de soutenir un cadre de contrôle fondé sur les risques. Cependant, les risques n'ont pas été identifiés pour les programmes compris dans la portée de l'audit. Des risques globaux ont été définis pour certains programmes au moment de l'élaboration des présentations au Conseil du Trésor. Toutefois, les dossiers examinés ne contenaient aucune preuve indiquant que ces risques globaux avaient été pris en compte lors de la mise en œuvre des activités de contrôle. De plus, rien ne montrait que les risques propres aux programmes ont été pris en compte dans l'établissement des contrôles.

Selon nos entrevues et examens des dossiers, les risques liés aux projets sont principalement identifiés au moyen de l'EGAR. L'EGAR présente quatre cotes de risque, à savoir risque organisationnel, risque financier, risque lié aux activités et risque lié aux



résultats. Chaque cote de risque est fondée sur cinq facteurs de risque sur un total de dix facteurs de risque normalisés disponibles. Ces facteurs de risque ne représentent pas tous les risques qui caractérisent les programmes, projets, bénéficiaires, ententes et sous-ententes. Nous avons été informés que la DGOP examine actuellement l'EGAR. Nous avons également été informés qu'une évaluation indépendante de l'EGAR a été réalisée par un cabinet comptable externe en 2016 et 2017. L'évaluation indépendante comprenait les recommandations suivantes pour améliorer l'EGAR :

- Examen et approbation obligatoires par les supérieurs des évaluations de l'EGAR
- Formation et lignes directrices pour les agents de programme sur la manière d'effectuer les évaluations de l'EGAR
- Formation pour les gestionnaires de programme sur leur rôle de surveillance et sur la façon de faire un questionnement efficace
- Examiner, analyser et modifier les facteurs de risque liés à l'EGAR
- Déterminer et appliquer des pondérations à des programmes précis ou par facteur de risque
- Mettre en place un groupe de travail
- Mettre en place un processus d'examen régulier des évaluations, résultats et contrôles de l'EGAR
- Effectuer des évaluations de risque liés aux programmes

Incidence de l'EGAR

L'audit a révélé que l'EGAR ne facilite pas l'évaluation complète des risques au niveau des programmes, des projets et des bénéficiaires. Les facteurs de risque utilisés par l'EGAR sont parfois non pertinents, insignifiants ou d'un poids déraisonnable, car ils contribuent tous de manière égale à leurs cotes de risque respectives. L'audit n'a relevé aucun énoncé de risque documenté dans les dossiers examinés détaillant les risques liés aux projets et aux bénéficiaires pour atteindre les objectifs des programmes. L'absence d'énoncés de risque documentés conjuguée au manque d'identification et d'évaluation officielles des risques liés aux programmes pourraient entraîner l'utilisation d'évaluations des risques inadéquates au niveau des programmes et des bénéficiaires.

L'EGAR est également utilisée comme outil d'atténuation des risques, car ses cotes déterminent la fréquence des activités de surveillance, quel que soit le cycle de vie du projet. Étant donné que l'échelle de surveillance à trois points n'est pas suffisamment détaillée pour correspondre adéquatement aux cinquante (50) points possibles, la cote de risque doit changer de manière significative pour avoir une incidence sur la cote de surveillance et la fréquence de surveillance.



Par exemple, la SFCEA et la SPLI sont décrites comme des ententes de grande valeur, présentant des durées de projet de cinq ans et des activités complexes. L'EGAR évalue les projets relatifs à la SFCEA et à la SPLI avec des cotes élevées, ce qui se traduit par des cotes de surveillance plus élevées et des activités de surveillance plus fréquentes. Les projets faisant partie des autres programmes et susceptibles d'être plus risqués ne sont pas nécessairement évalués correctement par l'EGAR. Il est peu probable que les risques propres à une nouvelle organisation, aux délais d'exécution courts et à la nature des coûts engagés présentent une cote élevée. En conséquence, certaines organisations continuent d'être surveillées plus fréquemment que d'autres, en raison des limites de l'outil et du calcul des cotes de risque.

Nos entrevues ont révélé que la fréquence et la portée des activités de surveillance et de contrôle de la qualité ne sont pas uniformes parmi les personnes et les régions, ce qui est source de confusion et de frustration chez les bénéficiaires de S et C. De plus, les plans de surveillance ne sont pas personnalisés pour atténuer les risques propres à un projet ou à un bénéficiaire. Compte tenu des limites de l'EGAR présentées dans ce rapport, nous suggérons que les plans de surveillance soient examinés pour déterminer dans quelle mesure ils atténuent les principaux risques. Pour de plus amples renseignements sur l'EGAR, consultez l'annexe A.

Recommandation

2. La DGOP, la DGSRDS et la DGCE, en collaboration avec les régions, devraient réorganiser l'EGAR afin d'améliorer l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques liés aux S et C.

Réponse de la direction

La direction est d'accord pour dire que la méthodologie de l'EGAR devrait être examinée afin de renforcer l'identification, l'évaluation et l'atténuation des risques.

La direction poursuivra ses efforts actuels pour remanier l'EGAR et s'assurer que les évaluations des risques reflètent mieux les facteurs propres aux programmes, et la capacité des bénéficiaires de financement à atteindre les objectifs des programmes. Cela donnera lieu à des exigences en matière de surveillance, de production de rapports et de vérification proportionnées au niveau de risque. Les travaux devraient être terminés d'ici décembre 2020.

Processus et outils

De nombreuses ressources sont mises à la disposition du personnel chargé de l'exécution des programmes, telles que les lignes directrices opérationnelles, les procédures, les listes de vérification, le centre d'expertise pour les S et C et les unités régionales d'expertise opérationnelle. L'expertise opérationnelle dans les régions a reconnu les limites d'utiliser des outils génériques et un processus unique comme moyen de fournir de l'orientation pour des programmes multiples et différents. L'audit a révélé que nonobstant les outils, le



soutien et les références disponibles, les processus détaillés par programme décrivant les contrôles à effectuer au cours des sept étapes du cycle de vie n'ont pas été bien documentés. Les entrevues ont également confirmé que le personnel n'était pas au courant des risques liés aux programmes qu'ils mettent en œuvre et que les risques et problèmes propres aux dossiers qu'ils sont responsables de gérer ne sont pas correctement documentés. Par exemple, lorsque les agents de programme prennent en charge un nouveau projet, ils n'ont pas accès à un dépôt central des problèmes ou risques, car les énoncés de risque explicites ne sont pas documentés et évalués par programme et par projet. Les agents de programme peuvent examiner la cote de l'EGAR, discuter du dossier avec l'agent précédemment chargé du programme, s'il est toujours disponible, et examiner la correspondance échangée et les rapports sur la surveillance conservés au dossier pour trouver des détails (risques et problèmes) relatifs à leurs dossiers respectifs.

L'absence de documentation sur l'exécution des processus liés aux programmes et la nécessité de dépendre d'un système générique ont conduit les régions, dans certains cas, à élaborer des outils, des listes de vérification et des procédures additionnelles pour offrir des directives supplémentaires à leur personnel. Cela a contribué au chevauchement des efforts et aux incohérences constatées dans la prestation des programmes.

Pratiques de gestion de l'information

Aucune exigence nationale n'a été établie sur la manière de documenter les dossiers de projet dans le Système commun pour les subventions et contributions (SCSC). Le personnel utilise actuellement trois dépôts pour stocker l'information relative à un projet : un lecteur réseau partagé, des dossiers papier et le SCSC. Cela se traduit par une répétition des efforts de documentation et de classement des principaux documents, formulaires et listes de vérification et augmente le risque de perdre des documents. De plus, il n'y a pas de convention de dénomination ou d'exigences établies concernant le classement de l'information et des principaux documents dans le SCSC. Ces pratiques incohérentes ne facilitent pas la conservation, la récupération et l'élimination efficaces de l'information.

Flux de travail dans le SCSC

Le SCSC n'est pas un système de flux de travail qui structure la séquence des activités. Le processus actuel des S et C ne tient pas compte des différentes exigences opérationnelles des programmes. L'audit a révélé que le SCSC ne dispose pas d'un tableau de bord intégré permettant à la haute direction et au personnel d'être informés de l'état de leurs projets. Un flux de travail automatisé nécessitant l'exécution séquentielle d'étapes dans le SCSC faciliterait, à notre avis, l'acheminement et le classement de l'information principale au cours du cycle de vie des programmes et garantirait que les étapes et les contrôles appropriés sont effectués dans le système.

Formation et orientation

Une formation générique comprenant neuf modules est dispensée au personnel. Des certifications génériques de phase 1 et de phase 2 sur les S et C et une formation en surveillance financière sont également disponibles et proposées dans les régions. Une formation en milieu de travail est fournie au personnel avec l'aide de mentors. Cependant, l'équipe d'audit a été informée pendant les entrevues que le personnel ne reçoit pas de formation officielle et complète propre aux programmes.

La formation générique et l'absence de processus détaillés documentés peuvent entraîner des incohérences.

Recommandation

3. La DGOP, en collaboration avec les régions, devrait offrir une formation propre aux programmes et des processus détaillés à tout le personnel responsable de la prestation des programmes de S et C.

Réponse de la direction

La direction est d'accord pour dire que la formation propre aux programmes serait un moyen efficace d'outiller les membres du personnel afin qu'ils appliquent leurs connaissances et compétences générales en matière de prestation des programmes à la prestation des programmes individuels, assurant ainsi une plus grande cohérence.

La direction cerner les programmes pour lesquels les besoins en matière de formation sont plus importants, et ajoutera progressivement une formation propre aux programmes à son programme existant. Les travaux devraient être terminés d'ici septembre 2019.

Mise à l'essai des contrôles

La section ci-dessous indique si les contrôles, tels que conçus dans le cadre générique, fonctionnaient comme prévu. Elle n'évalue pas si les contrôles ont été conçus de manière appropriée. L'évaluation de la conception des contrôles existants est présentée dans d'autres sections de ce rapport.

Dans le cadre de nos procédures d'audit, 320 projets approuvés et 40 projets non approuvés ont été mis à l'essai. L'équipe d'audit a établi qu'un seuil de conformité de 90 % pour les fins de la revue de dossiers indiquerait que les contrôles liés au cadre fonctionnent comme prévu. Dans l'ensemble, l'audit a révélé que les contrôles fonctionnaient comme prévu pour deux des sept phases du cycle de vie (surveillance; traitement des demandes de remboursement et des paiements). Les phases d'évaluation, de recommandation et d'approbation, et d'entente ont affiché des taux de conformité compris entre 86 % et 89 %. Les taux de conformité des phases de demande et de fermeture étaient respectivement de 75 % et 84 %.

Des exemples de problèmes relevés dans les cinq phases du cycle de vie qui n'ont pas fonctionné comme prévu sont décrits ci-dessous :

- 75 % des demandes mises à l'essai ont fait l'objet d'un accusé de réception dans les 21 jours civils suivant leur réception.
- Le processus d'évaluation ne définit pas quand les listes de vérification et grilles d'évaluation doivent être utilisées au niveau national. Le gestionnaire n'a pas toujours examiné et approuvé les listes de vérification et grilles d'évaluation dans le cadre du processus d'évaluation.
- La signature par le bénéficiaire ou par la personne détenant le pouvoir délégué ministériel approprié était manquante sur 10 % des ententes de financement de contributions ou de subventions.
- Les rapports finaux présentés par les bénéficiaires n'étaient pas toujours correctement signés et datés. Nous avons été informés qu'aucune politique ou orientation ministérielle n'exige ou ne recommande que les rapports finaux soient signés.

Un résumé des résultats de l'examen des dossiers pour chaque phase est présenté à l'annexe B.

Activités de surveillance

Tout au long de la phase de surveillance, le personnel effectue les types de surveillance suivants pour vérifier que les fonds publics sont utilisés comme prévu, que les activités de projet sont menées conformément à l'entente et que les résultats escomptés sont atteints :

- Examen des demandes
- Contrôles financiers
- Contrôles des activités
- Contrôles des résultats

Ces activités de surveillance sont réalisées en fonction de la cote de l'EGAR, qui détermine la fréquence des contrôles requis pour chaque projet. Comme il est énoncé à la section 2.2, il y a un risque que les mêmes projets soient sélectionnés plus souvent aux fins de surveillance, tandis que d'autres projets peuvent ne pas faire l'objet d'une surveillance adéquate. Cela est principalement dû aux limites de l'EGAR, qui font que les projets présentant les cotes les plus élevées sont sélectionnés aux fins de surveillance et appartiennent souvent au même programme, comme la SFCEA et la SPLI. Par exemple, les risques au niveau des sous-ententes ne sont pas pris en compte par l'EGAR et peuvent donc ne pas faire l'objet d'une surveillance adéquate.

Processus national d'examen de l'assurance de la qualité des subventions et contributions

En septembre 2016, la DGOP a lancé un processus national d'examen d'assurance de la qualité (EAQ) des subventions et contributions pour trois des dix programmes compris dans le présent audit (Connexion compétences, Objectif carrière et Fonds d'intégration) afin de vérifier l'intégrité des dossiers tout au long du cycle de vie conformément aux politiques, directives et procédures.

Un échantillon de 30 projets soumis au processus d'EAQ au cours de l'année financière 2016-2017 a été mis à l'essai. Le processus actuel d'EAQ examine un seul projet par agent tous les six mois au lieu de tous les trimestres, comme l'exige la Directive sur l'EAQ. L'audit a constaté que la Directive sur l'EAQ n'intègre pas le concept d'échantillonnage fondé sur les risques pour traiter la non-conformité aux politiques et procédures applicables aux projets à risque élevé. L'audit a également révélé qu'il n'y a pas de contrôles en place pour vérifier et documenter que les dossiers de tous les agents ont été échantillonnés dans toutes les régions. Les plans régionaux d'examen des dossiers obtenus par la DGOP pour l'année financière 2016-2017 n'ont pas été documentés de manière uniforme pour vérifier la conformité aux exigences d'échantillonnage de la Directive sur l'EAQ.

Division d'assurance de la qualité et du contrôle

La division d'assurance de la qualité et du contrôle (DAQC) de la DGDPF effectue des examens de dossiers et des audits de bénéficiaires à partir d'un échantillon de projets d'un programme de S et C à chaque année financière. Les projets sélectionnés aux fins d'examen par la DAQC sont fondés sur la cote de l'EGAR. La DAQC a la responsabilité de fournir une assurance raisonnable que les modalités établies dans l'entente de contribution ont été respectées par le bénéficiaire en évaluant que :

- Les fonds versés au bénéficiaire ont été utilisés aux fins prévues, conformément aux modalités financières de l'entente de contribution;
- Le bénéficiaire s'est conformé aux exigences en matière de présentation de rapports et aux autres modalités de l'entente de contribution;
- Le bénéficiaire a mis en place un système approprié de contrôles internes.

D'après les résultats des entrevues, le personnel des régions ne comprend pas toujours clairement le rôle de la DAQC, car il ne reçoit pas nécessairement les résultats des examens de la DAQC. Un échantillon de 22 examens de dossiers de S et C et audits de bénéficiaires effectués par la DAQC en 2015-2016 et en 2016-2017 a été examiné. L'audit a révélé que les évaluations des risques, les procédures à suivre et les méthodes d'échantillonnage n'étaient pas documentées dans les dossiers de la DAQC.



Les résultats de l'audit indiquent qu'il est possible d'améliorer la coordination et l'intégration des activités de surveillance et d'assurance de la qualité menées par la DGOP et la DGDPF.

Recommandation

4. La DGOP et la DGDPF devraient examiner les activités de surveillance et d'assurance de la qualité existantes pour s'assurer qu'elles sont fondées sur les risques et qu'elles sont intégrées.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec la recommandation et mènera un examen complet des activités d'assurance de la qualité existantes de façon à éliminer les doublons et à garantir une approche intégrée.

Cette approche révisée intégrera les constatations découlant des examens actuels menés par les tiers et celles émergeant de la nouvelle approche axée sur les risques pilotée avec certains programmes. Les travaux devraient être terminés d'ici septembre 2019.

2.3 La surveillance du rendement a besoin d'être renforcée

Cibles de rendement en matière de prestation des programmes

La DGOP prépare un tableau de bord du rendement, qui présente les principales cibles de rendement trimestrielles et annuelles en matière de prestation des programmes pour les régions et le CNPSC. Ces résultats sont examinés par la DGOP et les régions avant d'être présentés au Comité exécutif intégré des services et programmes dans le cadre de l'examen trimestriel des résultats du rendement de la prestation des programmes. Ces cibles mesurent le rendement de la prestation de services, comme la réalisation des contrôles de projets dans le délai prescrit, les fermetures de projets, le délai d'envoi de l'accusé de réception pour les demandes de financement et la rapidité du service relatif aux paiements.

L'équipe d'audit a examiné les résultats du tableau de bord du rendement et a constaté que les accusés de réception pour les demandes de financement, les contrôles de projets et les fermetures de projets n'étaient pas effectués par toutes les régions dans les délais requis. La DGOP a indiqué qu'elle examinait actuellement les cibles ainsi que l'inclusion d'indicateurs relatifs au service à la clientèle. L'équipe d'audit encourage le Ministère à finaliser l'examen de ses cibles de rendement en matière de prestation des programmes.

Indicateurs de rendement

L'équipe d'audit s'attendait à trouver des indicateurs de rendement et des cibles établis pour chacun des dix programmes compris dans la portée de l'audit. Les modalités des dix programmes comprenaient des indicateurs de rendement permettant d'évaluer si les

programmes atteignent leurs objectifs respectifs. L'audit a révélé que certains indicateurs de rendement n'avaient pas de cibles établies. De plus, nous avons constaté que les indicateurs de rendement ne faisaient pas systématiquement l'objet de rapports. Les détails contenus dans le rapport ministériel sur le rendement de 2015-2016 et le rapport ministériel sur les résultats³ de 2016-2017 sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Nom du programme	Nombre d'indicateurs de rendement	2015-2016		2016-2017	
		Cible établie et déclarée dans le rapport ministériel sur le rendement	Résultat des indicateurs de rendement déclaré dans le rapport ministériel sur le rendement	Cible établie et déclarée dans le rapport ministériel sur les résultats	Résultat des indicateurs de rendement déclaré dans le rapport ministériel sur les résultats
1. Emplois d'été Canada	Quatre	1/4	1/4	1/4	1/4
2. Objectif carrière	Trois	2/3	2/3	2/3	2/3
3. Connexion compétences	Trois	2/3	2/3	2/3	2/3
4. Nouveaux Horizons pour les aînés	Quatre	2/4	2/4	0/4	0/4
5. Fonds d'intégration	Quatre	2/4	2/4	2/4	2/4
6. Fonds pour les compétences et les partenariats	Quatre	1/4	1/4	1/4	1/4
7. Programme d'appui aux initiatives sectorielles	Deux	1/2	1/2	1/2	1/2
8. Programme de partenariats pour le développement social	Dix-huit	2/18	2/18	2/18	2/18
9. Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones	Dix	1/10	1/10	1/10	1/10
10. Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance	Cinq	5/5	2/5	3/5	0/5

Le Bureau du vérificateur général du Canada a porté à l'attention du Ministère des observations similaires dans le récent audit sur la Formation à l'emploi pour les Autochtones⁴. Le Ministère a indiqué qu'une nouvelle stratégie de mesure du rendement avec des résultats et indicateurs renforcés et des cibles clairement définies serait élaborée pour le nouveau Programme de formation pour les compétences et l'emploi destiné aux Autochtones.

³ Le rapport ministériel sur les résultats s'intitulait rapport ministériel sur le rendement jusqu'en 2016-2017

⁴ Rapports du printemps 2018 du vérificateur général du Canada au Parlement du Canada. Rapport 6 -- Formation à l'emploi pour les Autochtones – Emploi et Développement social Canada

Le Ministère a la possibilité d'examiner ses indicateurs de rendement, ses cibles et ses rapports concernant les programmes de S et C afin de corriger les lacunes décrites ci-dessus.

Recommandation

5. La DGCE et la DGSRDS, en collaboration avec la DGOP, devrait établir des cibles et produire des rapports sur les indicateurs de rendement des programmes.

Réponse de la direction

La direction est d'accord pour dire qu'il est important de disposer de cibles et de produire des rapports sur les indicateurs de rendement. La direction achèvera son examen des indicateurs de rendement existants et réalignera et ajustera également les cibles, et si nécessaire, et élaborera de nouveaux indicateurs pour renforcer les rapports sur le rendement. Les travaux devraient être terminés d'ici mars 2020.

3. CONCLUSION

L'évaluation et l'approbation des demandes de S et C font l'objet de contrôles adéquats. Certaines améliorations sont nécessaires pour renforcer la cohérence du processus d'évaluation et l'approbation des demandes. Il y avait également des contrôles adéquats au niveau du traitement des demandes de remboursement et des paiements.

Nous avons constaté que la surveillance et l'établissement de rapports sur les ententes de S et C ne font pas l'objet de contrôles adéquats. Le cadre de S et C n'est pas fondé sur les risques, ce qui contribue au fait que les activités de contrôle ne sont pas conçues de manière adéquate pour surveiller correctement les résultats des programmes et des projets et établir des rapports adéquats sur ceux-ci. La conception existante de l'EGAR contribue également au fait que les activités de surveillance ne sont pas personnalisées pour atténuer les risques propres à un projet ou à un bénéficiaire. Bien que les indicateurs de rendement aient été élaborés, les cibles ne sont pas toujours établies et les rapports sont incohérents.

4. ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Selon notre jugement professionnel, les procédures d'audit appliquées et les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour confirmer l'exactitude des constatations présentées dans ce rapport. Ces dernières sont fondées sur des observations et des analyses des situations qui existaient au moment de l'audit. Les conclusions ne s'appliquent qu'à l'Audit de cadre de contrôle des subventions et des contributions. Les éléments probants ont été recueillis conformément à la *Politique sur l'audit interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*.

ANNEXE A : ÉVALUATION, GESTION ET ATTÉNUATION DES RISQUES

L'EGAR comprend quatre cotes de risque utilisées pour évaluer les risques des projets, comme indiqué ci-dessous :

Le risque organisationnel repose sur cinq facteurs : rendement des activités, capacité à démontrer les résultats, rendement financier, administration de l'organisation et stabilité du conseil d'administration ou de l'organisation.

Par exemple, nous avons observé que pour la « stabilité du conseil d'administration » on ne fait pas de distinction entre les organisations à but lucratif et sans but lucratif. De plus, il n'y a pas de corrélation claire entre la stabilité du conseil d'administration et le risque organisationnel. Il pourrait être plus risqué que les mêmes membres siègent trop longtemps au conseil d'administration. En outre, certains conseils d'administration imposent des limites de mandat précises à leurs membres; dans ce cas, l'EGAR considère qu'il y a un risque élevé. Cependant, à notre avis, il s'agit d'une pratique de gouvernance appropriée.

Le risque financier repose sur cinq facteurs : valeur du projet, durée du projet, rendement financier, administration de l'organisation et stabilité du conseil d'administration ou de l'organisation.

L'équipe d'audit estime qu'il n'y a pas de corrélation claire entre l'administration organisationnelle, la stabilité du conseil d'administration ou de l'organisation et le rendement financier ou le risque financier. La durée du projet peut être prise en compte dans le risque financier, mais là encore, il n'y a pas de corrélation confirmée entre la durée d'un projet et le risque financier. La valeur du projet peut avoir une incidence sur le risque financier. Cependant, certains projets peuvent être considérés comme ayant une valeur moyenne ou faible, mais pourraient en fait présenter un risque élevé. Par ailleurs, certains projets ont une valeur élevée, mais le risque pourrait être considéré comme faible, car ils peuvent comporter des dépenses en immobilisations encourues dans des projets de construction ou de rénovation impliquant des cabinets d'architecture ayant des certificats de paiement et une administration comptable et financière bien détaillés.

Le risque lié aux activités repose sur cinq facteurs : le rendement des activités, la durée du projet, la complexité des activités, la participation de partenaires et la sensibilité du public.

L'équipe d'audit estime qu'il n'y a pas de corrélation claire entre la durée du projet et le risque lié aux activités. La participation de partenaires est considérée comme présentant un risque élevé dans l'EGAR, mais en fait, certains projets font l'objet de contributions en nature de partenaires qui pourraient être très importantes pour le projet ou présenter un

degré négligeable de risque lié aux activités. L'EGAR ne fait pas la différence entre la sensibilité publique positive et négative.

Le risque lié aux résultats repose sur cinq facteurs : la capacité de démontrer les résultats, la durée du projet, la complexité des activités, la participation de partenaires et la sensibilité du public.

L'équipe d'audit estime qu'il n'y a pas de corrélation claire entre la durée du projet et le risque lié aux résultats. La participation de partenaires est considérée comme présentant un risque élevé dans l'EGAR, mais en fait, certains projets font l'objet de contributions en nature de partenaires qui pourraient être très importantes pour le projet ou présenter un degré négligeable de risque lié aux résultats. L'EGAR ne fait pas la différence entre la sensibilité publique positive et négative.

ANNEXE B : MISE À L'ESSAI DES CONTRÔLES

Les résultats des essais présentés ci-dessous indiquent si les contrôles fonctionnaient comme prévu. Les contrôles mis à l'essai étaient ceux conçus dans le cadre générique.

Demande

- Les demandes papier reçues ont été présentées en personne, ou envoyées par courrier postal ou par courrier électronique. Les demandes électroniques ont été présentées par l'intermédiaire du service interactif de recherche des faits ou des services en ligne de subventions et contributions.
- Les demandes dûment remplies et signées ont été reçues et évaluées pour les 320 projets approuvés et les 40 projets non approuvés mis à l'essai. 75 % des demandes mises à l'essai ont fait l'objet d'un accusé de réception dans les 21 jours civils suivant leur réception.
- Les demandes ont été reçues dans le cadre d'appels de propositions, et de processus de réception de demandes ciblées, sollicitées en continu et non sollicitées.

Évaluation

- Les demandes ont été évaluées à l'aide de divers outils tels que des listes de vérification des programmes, des listes de vérification de l'évaluation préalable, et des grilles d'évaluation. Chaque programme a utilisé de deux à trois outils pour évaluer les demandes reçues. Ces outils d'évaluation contiennent une ou plusieurs questions similaires pour déterminer si les demandes reçues répondaient aux critères d'admissibilité ou respectaient les modalités du programme. L'équipe d'audit a relevé une répétition du temps et des efforts dans le processus d'évaluation dans plus d'un outil (selon le programme). Il y a un risque de répétition dans l'évaluation de l'admissibilité compte tenu du nombre de listes de vérification et de grilles utilisées dans chaque programme.
- Les listes de vérification des programmes et les listes de vérification de l'évaluation préalable ont été remplies pour 81 % des projets. Les deux listes contenaient des questions similaires au sujet de l'évaluation de l'admissibilité, ce qui contribue à la répétition du temps et des efforts. De plus, rien ne prouve que les listes de vérification des programmes aient été examinées par un superviseur ou un gestionnaire.
- Les grilles d'évaluation ont été correctement remplies et examinées par un superviseur ou un gestionnaire pour 58 % des projets nécessitant le remplissage des grilles. La documentation indiquant qui a préparé les grilles et les preuves de l'examen des grilles n'a pas été correctement réalisée.

- Les projets répondant aux critères préétablis sont présentés au Comité d'examen interne (CEI) aux fins d'examen. Le CEI recommande à la personne investie du pouvoir de signature délégué d'approuver les projets qui respectent les modalités et qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques. Un compte rendu des décisions du CEI a été rédigé pour 90 % des projets soumis à un CEI.
- Un EGAR comprenant des justifications des cotes de risque et des stratégies d'atténuation des risques a été préparé pour 80 % des projets. Cependant, l'EGAR n'a pas été mis à jour tout au long du cycle de vie des projets. La documentation des justifications des cotes et des stratégies d'atténuation des risques variait de manière significative entre les projets et les agents, car les exigences en matière de documentation de l'EGAR ne sont pas définies dans le cadre des S et C. Les entrevues ont également confirmé que la documentation de l'EGAR est subjective. Les exigences en matière de documentation, les justifications des cotes et les stratégies d'atténuation des risques pourraient être clarifiées. De plus, rien ne prouve qu'un examen par un superviseur ou un gestionnaire ait été effectué.
- 67 % des projets approuvés ont été présentés à une réunion du CEI comprenant les membres appropriés conformément à la Directive sur le CEI. Nous avons été informés par le personnel que l'EGAR avait été présenté et discuté aux réunions du CEI. Nous avons examiné les comptes rendus des décisions, et n'avons rien trouvé qui prouve que des discussions sur les risques liés aux projets et les stratégies d'atténuation ont eu lieu au CEI. Par conséquent, l'équipe d'audit n'a pas pu évaluer, sur la base des éléments au dossier, si le CEI avait atteint son objectif consistant à garantir que le projet avait fait l'objet d'une évaluation des risques et qu'un plan de gestion des risques approprié avait été mis en place pour atténuer les risques identifiés.

Recommandation et approbation

- La recommandation et l'approbation des projets s'obtiennent en remplissant un formulaire papier signé par un directeur général et approuvé par un sous-ministre adjoint (SMA) régional, le SMA de la DGOP ou le ministre, selon le montant du financement ou de la modification approuvé. La recommandation et l'approbation des demandes de financement ont été correctement documentées pour 93 % des projets. Le formulaire de signature de l'approbation n'a pas été signé par un représentant ministériel doté du pouvoir d'approbation délégué approprié pour 3 % des projets et le formulaire de signature de l'approbation signé n'était pas disponible pour 4 % des projets.
- Les projets relatifs à Emplois d'été Canada ont reçu l'approbation électronique dans le SCSC par un SMA régional pour tous les projets. L'approbation du ministre ou du

SMA a été fournie pour tous les projets relatifs à Nouveaux Horizons pour les aînés, conformément aux tableaux de délégation des pouvoirs financiers pour les S et C.

- La liste de vérification du formulaire de demande d'approbation a été remplie pour 61 % des projets qui l'exigeaient.
- Les évaluations de projets et les motifs de rejet ont été documentés pour 95 % des projets non approuvés. Des lettres de rejet signées ont été rédigées pour 85 % des projets non approuvés.

Entente

- Une entente de financement de contribution ou de subvention a été signée par le bénéficiaire et un représentant du Ministère doté d'une délégation de pouvoirs appropriée pour 88 % des projets. Une entente n'a pas été signée par les personnes dotées des pouvoirs de signature désignées par le bénéficiaire pour 4 % des projets, et 2 % des projets ne présentaient pas d'entente originale signée dans le SCSC ou au dossier. Les 6 % restants des projets présentaient des ententes signées par un représentant ministériel qui ne disposait pas des pouvoirs délégués appropriés compte tenu de la limite du paiement.

Surveillance

- Des plans de surveillance ont été réalisés pour tous les projets, et les activités de surveillance ont été effectuées conformément à ces plans pour 90 % des projets.
- Les rapports sur les activités de surveillance ont été correctement établis et les mesures correctives ont été bien identifiées aux fins de suivi, le cas échéant, pour 85 % des projets.

Traitement des demandes de remboursement et des paiements

- Les paiements des subventions et les remboursements des dépenses admissibles ont été effectués respectivement dans les 15 et 28 jours civils, pour 82 % des projets. Emplois d'été Canada et la SPLI sont deux des dix programmes mis à l'essai dont 18 % des projets ne respectaient pas cette norme.
- Les formulaires d'approbation des paiements et d'approbation des demandes ont été approuvés par la personne détenant le pouvoir délégué approprié conformément à la limite de paiement autorisée pour respectivement 90 % et 87 % des projets.
- 85 % des paiements ne comportaient aucune erreur de calcul, de fréquence et de calendrier. Des problèmes ont été relevés dans les 15 % de projets restants :
 - Les formulaires de demande de paiement n'ont pas été reçus selon la fréquence requise pour 7 % des projets ou dans les délais requis pour 4 % des projets, conformément aux modalités de l'entente.

- La date à laquelle le formulaire de demande de paiement a été reçu n'a pas été enregistrée pour 1 % des projets, le formulaire de demande de paiement n'était pas disponible aux fins d'examen pour un autre 1 % des projets et le montant exact de la retenue n'a pas été retenu pour 1 % des projets.
- Les formulaires de demande de paiement ont été correctement remplis pour 94 % des projets approuvés. 98 % des formulaires de demande de paiement concernaient des catégories de dépenses admissibles, conformément aux modalités de l'entente signée.

Fermeture

- Les résumés de fermeture ont été correctement rédigés et examinés en temps utile pour 84 % des projets.
- Les rapports finaux présentés par les bénéficiaires n'étaient pas toujours correctement signés et datés.
- Les exigences en matière de rapport final n'étaient pas clairement définies pour chaque programme. Notre examen d'un échantillon de rapports finaux a révélé que le contenu de ces rapports ne démontrait pas toujours comment les objectifs et les modalités des programmes étaient respectés.

ANNEXE C : ÉVALUATION DES CRITÈRES DE L'AUDIT

Critères de l'audit	Cotation de l'efficacité de la conception	Cotation de l'efficacité opérationnelle
Il est attendu que le Ministère ait un cadre de gestion approprié pour l'évaluation des risques et la surveillance lors de la planification et de l'administration des appels de propositions.	Les contrôles sont exercés, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque	Les contrôles sont exercés, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque
Il est attendu que le Ministère ait des processus adéquats pour l'évaluation et l'approbation des demandes en conformité avec les modalités des programmes.	Les contrôles sont exercés, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque	Les contrôles sont exercés, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque
Il est attendu que le Ministère ait des processus adéquats pour l'évaluation de l'admissibilité des demandes reçues et pour l'approbation du financement avant que les ententes de S et C ou les modifications qui y sont apportées ne soient signées/approuvées.	Les contrôles sont exercés, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque	Les contrôles sont exercés, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque
Il est attendu que le Ministère ait des contrôles adéquats pour évaluer l'exactitude et la validité des demandes de remboursement des dépenses présentées.	Les contrôles sont suffisants; exposition faible au risque	Les contrôles sont suffisants; exposition faible au risque
Il est attendu que le Ministère ait des contrôles adéquats pour verser des paiements en temps opportun aux bénéficiaires des programmes pour des dépenses et des activités admissibles.	Les contrôles sont suffisants; exposition faible au risque	Les contrôles sont suffisants; exposition faible au risque
Il est attendu que le Ministère ait des contrôles adéquats pour verser des paiements approuvés par le gestionnaire délégataire approprié.	Les contrôles sont suffisants; exposition faible au risque	Les contrôles sont suffisants; exposition faible au risque
Il est attendu que le Ministère ait des mécanismes de surveillance et des processus d'évaluation des risques pour déterminer le niveau de contrôle des programmes/projets et d'établissement de rapports.	Les contrôles sont manquants; exposition élevée au risque	Les contrôles sont manquants; exposition élevée au risque
Il est attendu que le Ministère ait des mécanismes pour surveiller les résultats et en faire rapport en conformité avec les objectifs du programme.	Les contrôles sont manquants; exposition élevée au risque	Les contrôles sont exercés, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque
Il est attendu que le Ministère prenne des mesures correctives, au besoin, en fonction de ce qui est ressorti des activités de surveillance.	Les contrôles sont exercés, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque	Les contrôles sont exercés, mais ils pourraient être renforcés; exposition modérée au risque

ANNEXE D : GLOSSAIRE

CEI	Comité d'examen interne
CNPSC	Centre national de prestation des subventions et des contributions
DAQC	Division de l'assurance de la qualité et du contrôle
DGCE	Direction générale des compétences et de l'emploi
DGDPF	Direction générale du Dirigeant principal des finances
DGOP	Direction générale des opérations de programmes
DGSRDS	Direction générale de la sécurité du revenu et du développement social
EAQ	Examen d'assurance de la qualité
EDSC	Emploi et Développement social Canada
EGAR	Évaluation, gestion et atténuation des risques
PE	Protocole d'entente
SCSC	Système commun pour les subventions et les contributions
S et C	Subventions et contributions
SFCEA	Stratégie de formation pour les compétences et l'emploi destinée aux Autochtones
SMA	Sous-ministre adjoint
SPLI	Stratégie des partenariats de lutte contre l'itinérance