



Regards sur l'audit

Audit de la gestion des subventions et des contributions à Environnement et Changement climatique Canada

Les paiements de transfert effectués dans les programmes de subventions et contributions (S et C) engagent beaucoup de ressources du gouvernement fédéral. Il faut donc les gérer minutieusement. Une gestion efficace des subventions et des contributions contribue à une gestion financière solide, à l'exécution des programmes, au respect de la [Politique sur les paiements de transfert](#) et à la capacité de concrétiser les priorités du gouvernement du Canada.

Ce que l'audit a examiné

L'audit visait à donner l'assurance relative à la pertinence et l'efficacité des processus et activités entourant les S et C, y compris la gouvernance, l'établissement de rapports et la gestion des risques, conformément à la [Politique sur les paiements de transfert](#) du Conseil du Trésor (CT). L'équipe d'audit a examiné les données probantes afin de déterminer si :

- ECCC a développé et mis en œuvre des structures et des processus de gouvernance pour les programmes de S et C;
- des contrôles adéquats et efficaces ont été mis en place pour appuyer le respect des principales exigences de la [Politique sur les paiements de transfert](#) du CT.

L'audit était centré sur les processus et les activités mis en place au niveau ministériel à l'appui des programmes de S et C d'ECCC au cours de l'année financière (AF) 2017 à 2018. Plus particulièrement, il a examiné sur les rôles et les responsabilités, l'établissement de rapports et la gestion des risques. Les méthodes suivantes ont été utilisées : l'examen des documents pertinents, des entrevues avec des membres clés du personnel et la vérification et l'analyse d'un échantillon discrétionnaire de projets de S et C aux fins de conformité avec les exigences des politiques.

Ce que l'audit a révélé

Gouvernance, orientations et outils

Une structure de gouvernance ministérielle efficace est en place pour appuyer la gestion des S et C à ECCC. Des comités pertinents sont documentés. Les cadres supérieurs responsables des programmes de S et C comprennent leurs rôles et leurs responsabilités. Un comité au niveau des sous-ministres adjoints (SMA) sert de forum pour les discussions stratégiques sur l'affectation des ressources et les résultats. Le Centre d'expertise des S et C et les conseillers en gestion financière

fournissent un appui aux gestionnaires de programme. Toutefois, leurs rôles et leurs responsabilités ne sont pas compris de façon uniforme. Des orientations et des outils sont facilement disponibles. Certains documents clés devraient être mis à jour pour tenir compte des changements dans la gestion ministérielle des S et C. Il n'existe pas de leadership clair pour l'échange des pratiques exemplaires dans l'ensemble du Ministère.

Cadre d'établissement de rapports

L'audit a permis de confirmer que le Ministère a mis en place un cadre d'établissement de rapports et qu'il a pris des mesures importantes en faisant appel aux cadres supérieurs pour la formulation des résultats escomptés et en élaborant des outils d'établissement de rapports afin d'aider les gestionnaires de programme en conséquence. Des rapports financiers trimestriels et des rapports spéciaux non financiers sur les S et C sont présentés à la haute direction aux fins de surveillance et de prise de décision. Les rapports sur les résultats des S et C par responsabilité essentielle sont en cours et seront tous inclus dans le Rapport sur les résultats ministériels 2018 à 2019, qui sera publié à l'automne 2019. Des outils sont en place pour soutenir les gestionnaires de programme.

Gestion des risques

Il existe un cadre ministériel de la gestion des risques pour les programmes de S et C, et des orientations et des outils à l'appui de l'évaluation des risques qui sont facilement accessibles. Les gestionnaires de programme effectuent des évaluations des risques afin de déterminer les risques des projets, ainsi que les exigences relatives à l'établissement de rapports et à la surveillance. Le cadre de gestion des risques n'a pas été mis à jour depuis 2010. Il devrait être révisé afin d'inclure de nouveaux facteurs de risque dans l'environnement des contrôles. Aucun plan ministériel n'a été mis en place pour effectuer des audits des bénéficiaires visant à assurer le respect des ententes de financement.

Recommandations et réponses de la direction

Trois recommandations ont été mises au point pour aborder les aspects qui posent problème. La direction a fourni une réponse et un plan d'action appropriés.

Recommandation 1 – Orientations

Il est recommandé que la sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances (DGSMF) :

- a) précise, consigne et communique les rôles et responsabilités du Centre d'expertise en S et C et des conseillers en gestion financière pour ce qui est de la gestion des S et C et la mise en commun des pratiques exemplaires dans l'ensemble du Ministère;**
- b) mette à jour le Guide sur les subventions et les contributions à ECCC et les outils à l'appui, afin de tenir compte des changements pertinents dans la gestion ministérielle des S et C.**

Réponse de la direction

- a) La SMA, DGSMF, accepte la recommandation. La DGSMF établira les rôles et responsabilités du Centre d'expertise en S et C et des conseillers en gestion financière relativement à la gestion des S et C.
- b) La SMA, DGSMF, accepte la recommandation. La DGSMF mettra à jour le Guide sur les subventions et les contributions à ECCC, afin de tenir compte des changements récents dans le processus de gestion des S et C au sein du Ministère.

Recommandation 2 – Gestion des risques

Il est recommandé que la sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances (DGSMF) :

- a) **en consultation avec les SMA des programmes et les SMA chargés des responsabilités essentielles, mette à jour le Cadre de gestion des risques et le revoie périodiquement afin de s'assurer qu'il tient compte de l'évolution de la gestion des programmes de S et C et que l'environnement des contrôles reflète les nouveaux facteurs de risque pertinents;**
- b) **en collaboration avec la directrice générale, Direction générale de l'audit et de l'évaluation (DGAÉ), mette au point un cadre d'audit des bénéficiaires qui sera annexé au cadre de gestion des risques, afin d'aider les SMA des programmes à développer leurs plans d'audit des bénéficiaires axés sur les risques.**

Réponse de la direction

- a) La SMA, DGSMF, accepte la recommandation. La DGSMF mettra à jour le cadre de gestion des risques et examinera périodiquement le cadre en consultation avec les SMA et les SMA chargés des responsabilités essentielles.
- b) La SMA, DGSMF et la DG, DGAÉ, acceptent la recommandation. La SMA, DGSMF, en collaboration avec la DG, DGAÉ, mettra au point un cadre d'audit des bénéficiaires et les outils connexes, pour aider les SMA des programmes et les SMA chargés des responsabilités essentielles à développer leurs plans d'audit des bénéficiaires axés sur les risques.

Recommandation 3 – Gestion des risques

Il est recommandé que les SMA des programmes et les SMA chargés des responsabilités essentielles :

- a) **avec le soutien de la sous-ministre adjointe, Direction générale des services ministériels et des finances (DGSMF), effectuent des évaluations des risques de leurs programmes de S et C, conformément au cadre de gestion des risques du Ministère;**
- b) **développent des plans d'audit des bénéficiaires axés sur les risques qui décrivent les mesures de surveillance adéquates pour les programmes de S et C et effectuent des audits de bénéficiaires axés sur les risques, s'il y a lieu, pour assurer le respect des exigences en matière d'entente de financement.**

Réponse de la direction

- a) Les SMA des programmes et les SMA chargés des responsabilités essentielles et la SMA, DGSMF, acceptent la recommandation. La SMA, DGSMF, fournira des outils et des modèles aux SMA des programmes afin de veiller à ce que les risques et les stratégies propres au programme tiennent compte de l'environnement de contrôle actuel. Les SMA des programmes et les SMA chargés des responsabilités essentielles détermineront, qualifieront et évalueront les risques associés à tous les programmes de S et C relevant de leur responsabilité.
- b) Les SMA des programmes et les SMA chargés des responsabilités essentielles acceptent la recommandation. Les SMA des programmes et les SMA chargés des responsabilités essentielles développeront des plans d'audit des bénéficiaires axés sur les risques pour tous les programmes de S et C sous leur responsabilité, qui seront mis en œuvre dans le cadre du cycle des S et C de 2020 à 2021. Ils effectueront également des audits des bénéficiaires conformément aux plans d'audit des bénéficiaires axés sur les risques.