

**RAPPORT AU  
MINISTÈRE DE L'EXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE  
DU GOUVERNEMENT DU CANADA  
SUR L'ÉTUDE DES DÉPENSES AU TITRE DES SUBVENTIONS  
ET CONTRIBUTIONS  
AOÛT 1987**

*Price Waterhouse*



## TABLE DES MATIÈRES

	Page
RÉSUMÉ	1
RAPPORT	
Introduction	1
Constatations et recommandations	2
Prévisions	3
Budgets	15
Rapports financiers	16
Autres facteurs	19
Conclusion	21
TABLEAU 1 Extraits du rapport du Vérificateur général du Canada pour l'exercice financier clos le 31 mars 1985	
TABLEAU 2 Comparaison des prévisions et des dépenses pour 1986-1987	
TABLEAU 3 Comparaison des montants budgétés et des montants votés	
TABLEAU 4 Comparaison entre les budgets et engagements et les prévisions, 1986-1987	
TABLEAU 5 Dépenses par programme, 1986-1987	
TABLEAU 6 Dépenses cumulées	



**RÉSUMÉ**

## RÉSUMÉ

Le ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR) a été créé en décembre 1983 en vertu de la Loi sur l'expansion industrielle régionale, qui établit comme suit le mandat du Ministère :

- o "assurer la prospérité de l'économie nationale et le développement économique de toutes les régions ;
- o améliorer les possibilités en vue d'un essor économique productif dans toutes les régions du Canada et les rendre plus accessibles ;
- o favoriser le développement économique des régions du Canada où les possibilités d'emploi productif sont exceptionnellement inadéquates."

Le MEIR s'acquitte de son mandat en procurant au secteur privé des financements par subventions, contributions, prêts et garanties de prêts. La gestion de ces programmes s'effectue dans les bureaux régionaux ainsi qu'au niveau central.

Le montant initial obtenu par le MEIR aux termes du crédit 10 - Subventions et contributions pour l'exercice 1986-87 a été de 789 millions de dollars. Ce montant a par la suite été porté, par le jeu de budgets supplémentaires, à 799 millions de dollars. Le MEIR a déclaré avoir dépensé 879 millions de dollars pour l'exercice, soit 80 millions de dollars de plus que le montant voté par le Parlement.

Il n'y a pas un programme ou un facteur unique qui explique l'excédent des dépenses en 1986-87. De nombreux facteurs interreliés y ont plutôt contribué. On trouvera plus de détails sur ces facteurs dans le rapport qui suit le présent résumé.

On n'a pas accordé une grande priorité au contrôle financier des subventions et contributions depuis la constitution du MEIR. Plusieurs déficiences dans les systèmes et méthodes appliqués par le MEIR ont empêché une gestion optimale des fonds octroyés et contribué au dépassement des dépenses en vertu du crédit 10 - Subventions et contributions. Les trois facteurs qui ont le plus largement contribué au problème sont les suivants :

- o Prévisions
- o Budgets
- o Rapports financiers.

#### Prévisions

L'établissement des prévisions est un élément clé du contrôle des dépenses. Les exigences du MEIR en matière de gestion financière sont à cet égard uniques dans l'Administration gouvernementale.

L'établissement des prévisions appelle l'estimation des niveaux et des calendriers des paiements que le MEIR doit effectuer pour répondre aux demandes de paiements des entreprises clientes. Les prévisions sont compilées à l'aide d'une banque d'informations sur les engagements pris, et d'informations sur les plans des entreprises clientes et sur les plans du MEIR lui-même.

Le MEIR n'a pas su prévoir avec exactitude ses dépenses, ce qui lui a fait perdre sa crédibilité tant à l'intérieur du Ministère qu'auprès du Conseil du Trésor. Les dépenses du MEIR au titre des subventions et contributions ont différé considérablement au cours des cinq dernières années des crédits votés et des montants prévus. Les montants (en millions de dollars) sont les suivants :

	Prévisions initiales	Crédits votés	Dépenses réelles	Excédent (néгатif) des dépenses	
				\$	Pourcentage du crédit voté
1982-83*	s.o. \$	972 \$	685 \$	(287) \$	(30)%
1983-84*	s.o.	998	757	(241)	(24)%
1984-85	955	970	773	(197)	(20)%
1985-86	1 027	930	710	(220)	(24)%
1986-87	1 081	799	879	80	10 %

\* Regroupe le ministère de l'Expansion économique régionale et le ministère de l'Industrie et du Commerce.

Les écarts entre le crédit voté et les dépenses ont été très importants chaque année sauf en 1986-87 où l'écart, soit 10 %, a été plus petit et représentait cette fois-ci un excédent des dépenses sur le crédit voté. En 1986-87, le crédit voté a été réduit de 14 % par rapport à 1985-86, soit à un montant plus compatible avec les dépenses réelles des années précédentes. Par ailleurs, les dépenses ont augmenté de 23 % par rapport à 1985-86, pour de nombreuses raisons, notamment la pression exercée par la direction sur les régions pour que celles-ci respectent leurs budgets et la maturité des programmes.

L'exactitude des prévisions dépend de la fiabilité des données financières contenues dans la banque de données centrale qui est utilisée pour la préparation des prévisions. Elle dépend aussi des systèmes et méthodes appliqués pour la préparation des prévisions.

o La fiabilité des données financières utilisées dans la préparation des prévisions constitue un problème depuis quelques années. En 1985, le Vérificateur général du Canada a relevé de sérieuses erreurs dans les données utilisées par les systèmes informatisés.

o Les systèmes et méthodes appliqués ne permettent pas d'assurer que les prévisions ont été préparées avec soin. Le processus d'établissement des prévisions que devaient suivre les centres de responsabilité n'était pas intégré à la banque de données centrale. L'information relative aux prévisions transmise à l'Administration centrale était de nature récapitulative et n'était pas suffisante pour que celle-ci puisse faire une analyse et un examen raisonnables. Le processus d'établissement des prévisions n'était pas étayé par une documentation adéquate et, avant juin 1987, on ne disposait que de quelques indications générales ou procédures ministérielles pour l'établissement des prévisions.

o Le suivi auprès des entreprises clientes différait selon les centres de responsabilité et rien n'indique que les responsables concernés dans les régions prenaient toujours les mesures nécessaires pour que les données de la banque centrale soient fondées sur l'information la plus à jour.

o Le MEIK appliquait des escomptes (réductions) comme moyen de compenser les écarts importants par rapport aux dépenses réelles. Le mode d'application de ces escomptes constituait une autre cause de la mauvaise qualité des prévisions. Les escomptes étaient appliqués à deux niveaux: l'Administration centrale réduisait les montants déjà escomptés par les centres de responsabilité. Les facteurs de réduction étaient basés sur la sous-utilisation traditionnelle des crédits votés et non sur une évaluation de ce que pourraient être les niveaux de dépenses pour l'année en cours.

### **Budgets**

Un autre facteur qui explique l'excédent des dépenses en 1986-87 réside dans les niveaux auxquels les budgets internes étaient établis. Le total des budgets des centres de responsabilité en 1986-87 était supérieur au montant définitif voté ainsi qu'aux fonds disponibles durant l'exercice.

Le MBIR détermine le niveau des fonds disponibles en ajustant les crédits votés de façon à refléter les sommes d'argent additionnelles autorisées par le Conseil du Trésor ainsi que les sommes gelées par celui-ci. Le tableau qui suit illustre les montants (en millions de dollars) par lesquels les budgets internes ont excédé le crédit voté et les fonds disponibles à diverses dates de l'exercice 1986-87.

	<u>Crédits votés</u>	<u>Fonds disponibles</u>	<u>Budget interne</u>	<u>Excédent des budgets internes sur</u>	
				<u>Le crédit voté</u>	<u>Les fonds disponibles</u>
1er avril 1986	789 \$	761 \$	810 \$	21 \$	49 \$
30 juin 1986	789	751	802	13	51
30 septembre 1986	789	744	818	29	74
31 décembre 1986	789	743	869	80	126
31 mars 1987	799	799	895	96	96

Les régions, prises globalement, ont dépensé 879 millions de dollars, soit une somme qui se rapproche des montants inscrits dans leurs budgets. Cette pratique de la surbudgetétisation comporte un risque élevé, compte tenu en particulier des difficultés inhérentes à l'établissement des prévisions et au contrôle des dépenses réelles.

#### **Rapports financiers**

Aucun rapport financier périodique n'a été soumis au Ministre ni au comité de gestion en 1986-87 avant septembre 1986. Il n'existe aucune preuve que le comité de gestion ait discuté régulièrement des questions financières jusqu'à cette date.

On a commencé en septembre 1986 à préparer des rapports de gestion périodiques pour distribution à la direction. Cependant, l'information contenue dans ces rapports était incomplète et parfois incohérente.

L'information prévisionnelle donnée dans les rapports différait considérablement d'un mois à l'autre, comme on peut le voir dans le tableau 2 du rapport qui suit le présent résumé. La présentation de l'information ne permettait pas de transmettre des signaux d'avertissement clairs, crédibles et opportuns du problème potentiel. Les commentaires dans les rapports ne traitaient des prévisions qu'après que le Ministère eut appliqué des escomptes. La présentation de l'information amenait le lecteur à porter son attention sur les mauvaises données. On ne faisait aucun résumé pertinent des indices clés, et de l'information essentielle manquait.

#### **MESURES PRISES PAR LE MEIR**

Vers la fin de 1986, la Direction générale de la vérification des opérations a entrepris une étude dans le but de formuler des recommandations visant à améliorer le processus d'établissement des prévisions.

On a émis en juin 1987 une directive dans laquelle on décrit un processus amélioré de prévision, on définit les rôles et responsabilités et on établit l'obligation de rendre des comptes.

En juin 1987, un examen a été entrepris à l'échelle du Ministère dans le but de confirmer les engagements en cours et de déterminer si des projets pourraient être reportés. Au terme de cet examen, on a procédé à une réduction de 49 millions de dollars des prévisions pour 1987-88.

En juillet 1987, on a pris des mesures additionnelles en vue de la mise à jour de l'information financière et on a communiqué avec les entreprises clientes dans un effort visant l'amélioration de la banque d'informations utilisée pour l'établissement des prévisions.

Ces mesures devraient à long terme entraîner la compilation d'une information financière plus fiable pour l'établissement des prévisions.

### RECOMMANDATIONS

Un résumé des recommandations dont les détails sont donnés dans le rapport qui suit est présenté ci-dessous.

Le MEIR devrait tendre à réduire les incertitudes qui résultent de son cadre de fonctionnement externe. Il devrait établir des contacts réguliers avec les entreprises clientes. Il devrait envisager d'inclure dans les contrats des conditions qui permettraient l'établissement de meilleures prévisions.

Le MEIR devrait procéder à une étude de l'information financière contenue dans la banque de données centrale et y apporter les redressements nécessaires pour assurer la fiabilité de l'information financière.

Le MEIR devrait maintenir des systèmes et méthodes qui permettraient la mise à jour de la banque de données centrale et la compilation de données réalistes. Les centres de responsabilité devraient mettre au point le plus tôt possible des procédures détaillées d'établissement des prévisions, conformément à la directive générale émise en juin 1987, et les soumettre pour approbation.

La Direction générale de la vérification des opérations devrait demander périodiquement confirmation des intentions des entreprises clientes.

On devrait faire des efforts en vue du nivellement des dépenses sur l'ensemble de l'exercice.

Les prévisions devraient consister en des estimations réalistes quant à la réalisation complète des projets, compte tenu de tous les facteurs pertinents.

On devrait abandonner l'habitude d'établir des budgets internes supérieurs aux crédits votés et aux fonds disponibles.

On devrait repenser la présentation des rapports financiers adressés à la haute direction et au Ministre de façon à mettre l'accent sur les besoins d'information financière pour les différents niveaux de gestion.

RAPPORT AU  
MINISTÈRE DE L'EXPANSION INDUSTRIELLE RÉGIONALE  
DU GOUVERNEMENT DU CANADA  
SUR L'ÉTUDE DES DÉPENSES AU TITRE DES SUBVENTIONS  
ET CONTRIBUTIONS  
AOÛT 1987

## INTRODUCTION

Le ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR) a été créé en décembre 1983 en vertu de la Loi sur l'expansion industrielle régionale, qui établit comme suit le mandat du ministère :

- o "assurer la prospérité de l'économie nationale et le développement économique de toutes les régions ;
- o améliorer les possibilités en vue d'un essor économique productif dans toutes les régions du Canada et les rendre plus accessibles ;
- o favoriser le développement économique des régions du Canada où les possibilités d'emploi productif sont exceptionnellement inadéquates." (1)

Le MEIR s'acquitte de son mandat en procurant au secteur privé des financements par subventions, contributions, prêts et garanties de prêts. Les programmes d'aide financière offerts par le Ministère sont nombreux et variés. Leur gestion s'effectue pour certains dans les bureaux régionaux et pour d'autres au niveau de l'Administration centrale, la coordination étant alors assurée avec les bureaux régionaux. Les trois principaux programmes sont les suivants : ententes de développement économique et régional (EDER), programme de productivité de l'industrie du matériel de défense (PPIMD) et programme de développement industriel et régional (PDIR).

Le montant initial des crédits votés par le MEIR pour 1986-87, d'après le budget principal, a été de 1 122 millions de dollars, dont 789 millions ont été affectés au crédit 10 - Subventions et contributions. Ce montant a été majoré par la suite, au moyen de budgets supplémentaires, à 799 millions de dollars.

---

(1) Expansion industrielle régionale, Budget des dépenses 1987-1988, Partie III, Plan de dépenses.

Le MEIR a déclaré avoir dépensé 879 millions de dollars en 1986-87 au titre des subventions et contributions, soit 80 millions de dollars de plus que le montant voté par le Parlement pour cette période.

On a demandé à Price Waterhouse d'étudier la situation pour déterminer les causes du dépassement des dépenses au titre du crédit

10 - Subventions et contributions et en faire rapport au Ministre, et aussi formuler des recommandations visant à diminuer la possibilité que cette situation ne se reproduise.

#### **CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS**

Le MEIR n'a pas accordé une grande priorité au contrôle financier des subventions et contributions depuis la fusion du ministère de l'Industrie et du Commerce et du ministère de l'Expansion économique régionale pour former le ministère de l'Expansion industrielle régionale (MEIR). En raison du volume considérable d'efforts requis pour mener à bien la fusion, du taux de rotation élevé du personnel de haute direction et de la disponibilité de fonds supérieurs aux besoins, peu de priorité a été donnée à l'élaboration de systèmes et méthodes qui permettraient une gestion optimale des fonds. La gestion optimale des fonds exige que le MEIR :

- o recense avec précision les besoins de fonds résultant des engagements pris à l'endroit des entreprises clientes ;
- o estime avec un degré raisonnable d'exactitude les niveaux et les calendriers des paiements qu'il doit effectuer pour respecter ses engagements ;
- o compile et traite l'information relative aux dépenses prévues pour l'ensemble de l'exercice ;
- o fasse une analyse des dépenses engagées par rapport aux dépenses prévues ;

- o explique les écarts entre les dépenses engagées et les dépenses prévues et prene des mesures correctives au besoin ;
- o réexamine et révisé ses estimations à la lumière des résultats des analyses effectuées ;
- o fasse rapport des résultats au Ministre, à la haute direction, aux organismes centraux et autres, selon le cas, d'une manière qui permette la prise de décisions judicieuses.

Une évaluation des facteurs qui doivent être réunis pour que le MEIR exerce une saine gestion des fonds a fait ressortir des déficiences qui ont contribué au dépassement des dépenses au titre du crédit 10 - Subventions et contributions en 1986-87. Trois de ces facteurs avaient une importance majeure :

- o Prévisions
- o Budgets
- o Rapports financiers

D'autres facteurs qui avaient cependant une influence moindre ou indirecte ont également été évalués :

- o Crédits votés
- o Programmes
- o Projets spéciaux
- o Taux de rotation du personnel de direction

## PREVISIONS

Le manque de fiabilité des prévisions a été un facteur explicatif déterminant de l'excédent des dépenses en 1986-87.

L'établissement des prévisions est un élément clé du contrôle des dépenses de l'exercice. Il appelle l'estimation des niveaux et des calendriers des paiements que le MEIR doit effectuer pour remplir ses engagements envers les entreprises clientes.

Les prévisions sont compilées à l'aide d'une banque d'informations sur les engagements pris par le MEIR, et d'informations sur les plans des entreprises clientes. Les prévisions sont préparées par les centres de responsabilité. Ces prévisions représentent les dépenses cumulatives, les engagements existants pour lesquels les centres de responsabilité s'attendent à devoir faire des dépenses ainsi que les engagements nouveaux prévus dans l'année. Les prévisions sont mises à jour chaque mois pour l'exercice en cours et pour les deux exercices suivants. Elles sont soumises à l'Administration centrale qui réexamine et évalue les prévisions relatives aux dépenses et prépare des prévisions consolidées pour l'ensemble du Ministère.

Les centres de responsabilité appliquent un facteur d'escompte avant de faire parvenir leurs prévisions à l'Administration centrale. L'Administration centrale applique à son tour de nouvelles réductions pour la préparation des prévisions consolidées pour l'ensemble du Ministère. Ces escomptes visent à prendre en considération les événements incontrôlables qui entraînent des retards dans l'exécution des projets.

Le MEIR n'a pas su prévoir avec exactitude ses dépenses, ce qui lui a fait perdre sa crédibilité à l'intérieur du Ministère et auprès du Conseil du Trésor. Comme le démontre le tableau ci-dessous, le MEIR a un piètre dossier en matière de prévisions pour les trois dernières années. Les dépenses du MEIR au titre des subventions et contributions ont différé de façon significative des crédits votés et des prévisions.

	<u>Prévisions initiales</u>	<u>Crédits votés</u>	<u>Dépenses réelles</u>	<u>Excédent (néгатif) des prévisions sur les crédits votés</u>	<u>Excédent (néгатif) des prévi- sions sur les dépenses</u>
1982-83*	s.o. \$	972	685	-	-
1983-84*	s.o.	998	757	-	-
1984-85	955	970	773	(2)%	24 %
1985-86	1 027	930	710	10 %	45 %
1986-87	1 081	799	879	35 %	23 %

\* Regroupe le ministère de l'Expansion économique régionale et le ministère de l'Industrie et du Commerce.

Les écarts entre le crédit voté et les dépenses ont été très importants chaque année sauf en 1986-87 où l'écart, soit 10 %, a été plus petit et représentait cette fois-ci un excédent des dépenses sur le crédit voté. En 1986-87, le crédit voté a été réduit de 14 % par rapport à 1985-86, soit à un montant plus compatible avec les dépenses réelles des années précédentes. Par ailleurs, les dépenses ont augmenté de 23 % par rapport à 1985-86, pour de nombreuses raisons, notamment la pression exercée par la direction sur les régions pour que celles-ci respectent leurs budgets et la maturité des projets.

En 1986-87, les prévisions soumises par les centres de responsabilité ont été de beaucoup supérieures aux dépenses réelles pendant la plus grande partie de l'année, comme on peut le voir au tableau 2.

## Problèmes associés aux prévisions

L'exactitude des prévisions établies par le MEIK dépend de la fiabilité de l'information financière sur laquelle elles sont basées. La fiabilité de l'information contenue dans la banque de données dépend à son tour de l'exactitude et de l'opportunité de l'information obtenue de l'entreprise cliente ainsi que de l'enregistrement et de la mise à jour de la banque de données. La précision des prévisions dépend enfin des procédés et systèmes mis en place pour la compilation, l'analyse et la communication de cette information.

o La fiabilité des données financières utilisées dans la préparation des prévisions constitue un problème depuis quelques années. Dans sa vérification intégrée des comptes du MEIK pour 1985, le Vérificateur général du Canada, dans le cadre de son examen des programmes PDIK et PPLMD, a relevé de sérieuses erreurs dans les données utilisées par les deux systèmes informatisés du MEIK, le système d'information sur les ressources affectées aux programmes (SIRAP) et le système de gestion comptable des ressources (SGCR), dont les données devaient également servir à l'établissement des prévisions. Le tableau 1 présente des extraits du rapport annuel 1985 du Vérificateur général du Canada portant sur la fiabilité des données.

En 1986-87, les prévisions soumises par les centres de responsabilité étaient de beaucoup supérieures aux dépenses pour la plus grande partie de l'année, comme le démontre le tableau 2, tandis que les prévisions consolidées pour l'ensemble du Ministère étaient inférieures aux dépenses réelles de l'exercice.

o Les systèmes et méthodes appliqués dans la préparation des prévisions ne permettent pas au Ministère de s'assurer que les prévisions sont réalistes. Les deux systèmes d'information en usage au MEIK en 1986-87 ne visaient pas des fins prévisionnelles. Le SIRAP est un système de gestion des programmes tandis que le SGCR est un système de gestion financière.

Le processus d'établissement des prévisions que devaient suivre les centres de responsabilité n'était pas intégré à la banque de données centrale utilisée dans les deux autres systèmes. Le processus visait à obtenir l'information financière contenue dans la banque de données centrale, à mettre à jour cette information de façon à refléter des données financières courantes sur les engagements et sur les calendriers et les niveaux prévus des demandes de paiements, à préparer les prévisions et à les communiquer à l'Administration centrale à l'aide d'un système distinct (OPUS). L'information relative aux prévisions transmise à l'Administration centrale était un résumé de l'information financière par programme et ne donnait pas les détails des projets. On n'y retrouvait aucune indication des réductions opérées par les centres de responsabilité. Ce processus ne permettait pas à l'Administration centrale de faire une analyse rigoureuse de l'information ni d'évaluer le caractère raisonnable des prévisions.

Avant juin 1987, on ne disposait que de quelques directives et procédures générales pour l'établissement des prévisions. Chaque centre avait la responsabilité d'élaborer ses propres procédures pour la préparation des prévisions et le suivi auprès des entreprises clientes concernant les calendriers et les niveaux des demandes de paiements. Les centres de responsabilité n'étaient pas tenus de communiquer leurs procédures à l'Administration centrale.

Le processus d'établissement des prévisions n'était pas étayé par une documentation adéquate et l'on n'avait aucune preuve qu'il était appliqué de façon uniforme par tous les centres de responsabilité. Le suivi auprès des entreprises clientes différait d'un centre à l'autre et rien n'indique que les responsables prenaient toujours les mesures nécessaires pour que la banque de données centrale contienne l'information la plus à jour.

o L'un des principaux problèmes auxquels le MEIR fait face lorsqu'il cherche à s'assurer de la fiabilité de ses données est l'absence de contrôle sur le calendrier des demandes de paiements émanant des entreprises clientes. Le MEIR gère des programmes qui portent sur plusieurs années et prend des engagements qui s'échelonnent sur plusieurs années. Il est fortement tributaire de la planification faite par les clients des événements et décisions qu'ils prennent au sujet des demandes à soumettre. Rien n'indique que le MEIR a pris des mesures systématiques pour renforcer ce type de contrôle. Les contrats actuels conclus par le MEIR avec les entreprises clientes ne renferment pas tous des dispositions qui permettraient au Ministère de mieux contrôler le calendrier des paiements et, lorsque de telles conditions existent, elles ne sont pas toujours mises en application. Il n'existe aucune preuve que les responsables des programmes dans les centres de responsabilité assurent, de façon constante, un suivi rigoureux auprès de leurs clients de façon à obtenir une information plus à jour sur l'état des projets.

o On peut se fonder sur le comportement des dépenses réelles du MEIR pour vérifier la fiabilité des prévisions à différentes périodes de l'année. Mais le comportement actuel des dépenses ne permet pas l'utilisation efficace de cette information.

Le tableau ci-dessous montre les dépenses cumulatives à la fin de décembre et de mars pour l'exercice 1986-87 et les deux exercices précédents (en millions de dollars).

Dépenses cumulatives	1984-85		1985-86		1986-87	
	\$	%	\$	%	\$	%
31 décembre	382	49	332	47	370	42
31 mars	610	79	490	69	655	75
Final	773	100	710	100	879	100

Le tableau qui suit illustre les dépenses de 1986-87 et des deux années précédentes qui ont été traitées après chacune des fins d'exercice respectives.

	<u>1984-85</u>		<u>1985-86</u>		<u>1986-87</u>	
Dépenses ultérieures à la fin de l'exercice	163 \$	21 %	220 \$	31 %	224 \$	25 %

Pour les trois exercices ci-dessus, plus de 50 % des dépenses ont été traitées dans le dernier trimestre de l'exercice, dont plus de 20 % dans la période subséquente à la fin de l'exercice.

Rien n'indique que des analyses expliquent pourquoi il y a une telle concentration des dépenses ni que des mesures ont été prises pour mieux niveler les dépenses au cours de l'exercice. Il n'existe aucun système visant à assurer que toutes les demandes de paiements reçues sont traitées sans délai et dans le bon exercice. Un tel système faciliterait l'évaluation des demandes de paiements en cours et, partant, améliorerait la qualité des prévisions.

La course observée dans le dernier trimestre crée des incertitudes additionnelles autour du contrôle des dépenses et empêche le MEIR d'utiliser les dépenses comme moyen d'évaluer la qualité de ses prévisions.

o Le MEIR appliquait des escomptes comme moyen de compenser les écarts importants constatés dans les dépenses réelles. Le mode d'application de ces réductions compliquait le problème. En effet, ces escomptes étaient appliqués à deux niveaux, c'est-à-dire que l'Administration centrale escomptait des prévisions qui avaient déjà fait l'objet de

réductions par les centres de responsabilité. Rien n'indique que les centres de responsabilité effectuaient de façon cohérente les réductions ni que l'Administration centrale était informée des montants des escomptes. Les facteurs de réduction étaient basés sur les excédents traditionnellement négatifs des dépenses, excédents dont les causes n'avaient pas été convenablement analysées.

### Mesures correctives

Le Ministère a reconnu la difficulté de faire une prévision raisonnable des dépenses et il a pris récemment des mesures visant à améliorer le processus d'établissement des prévisions.

La Direction générale de la vérification des opérations a entrepris à la fin de 1986 une étude de la prévision des subventions et contributions et elle a soumis son rapport au début de 1987. La principale recommandation formulée en vue d'une amélioration des prévisions a été d'émettre une directive ministérielle sur l'établissement des prévisions. A sa réunion du 6 avril, le Comité d'examen des opérations et de la politique (CEOP) a décidé de remettre à plus tard la mise en application de cette recommandation.

On a adopté en avril 1987 un nouveau logiciel informatique (le module de prévision des engagements) devant produire une information prévisionnelle plus fiable et complète. Ce module exige que les centres de responsabilité utilisent la banque de données centrale pour la préparation de leurs prévisions et accorde à l'Administration centrale l'accès à la même information pour lui permettre de faire de plus amples analyses et contrôles de validation.

On a émis en juin 1987 une directive dans laquelle on décrit un processus amélioré de prévision et l'on définit les rôles et responsabilités. On y exige que chaque centre de responsabilité mette au point son propre processus d'établissement des prévisions internes et qu'il le soumette pour approbation.

Une équipe interne a entrepris en juin, à l'échelle du Ministère, un examen de l'état des engagements dans le but de confirmer les engagements en cours et de déterminer si le calendrier des projets pourrait être réaménagé. L'équipe a visité tous les centres de responsabilité et demandé aux responsables des projets de réexaminer et de réviser l'information financière relative à tous les projets de plus de 50 000 \$. Il en est résulté une réduction de 49 millions de dollars des prévisions pour 1987-88.

Plus récemment, le MEIR a pris des mesures additionnelles en vue de la mise à jour de l'information financière et a communiqué avec les entreprises clientes dans un effort visant l'amélioration de l'information sur les calendriers et les montants des dépenses prévues. Les mesures prises comprennent un examen détaillé de toutes les ententes existantes dans le but de préciser les projets de dépenses pour l'année en cours et les deux années suivantes, et de porter l'information dans les systèmes d'information de gestion.

#### **RECOMMANDATIONS**

Pour établir des prévisions exactes de ses dépenses au titre des subventions et contributions, le MEIR dépend des mesures prises et de l'information qui lui est communiquée par ses clients au sujet des niveaux et des calendriers des demandes de paiements. Il n'a pas pris jusqu'à maintenant tous les moyens efficaces qu'il aurait pu prendre pour réduire cette dépendance.

**Recommandation 1 :** Le MEIR devrait tendre à réduire les incertitudes créées par son cadre de fonctionnement externe. Ces mesures devraient être conçues de manière à inclure :

- o Des contacts réguliers avec les entreprises clientes.
- o Des états trimestriels qui seraient adressés aux clients pour les informer des montants et des calendriers de paiements inscrits dans les registres du MEIR. On devrait demander aux clients dans ces états de répondre soit en confirmant que leurs plans n'ont pas changé ou en donnant les détails des changements.

- o Des conditions qui seraient introduites dans les ententes de façon à fixer une limite de temps pour la soumission des demandes de paiements.
- o Des conditions qui seraient introduites dans les ententes de façon à spécifier les années au cours desquelles les paiements sont prévus et à exiger des entreprises qu'elles obtiennent le consentement du MEIR pour modifier le calendrier des demandes de paiements.

Les mesures prises par le Ministère au cours des derniers mois dans le but d'améliorer la qualité de l'information devraient entraîner la production d'une base d'information plus fiable sur laquelle serait fondée la prévision des dépenses. Les prévisions faites dans les dernières années ont miné la crédibilité de la banque d'informations et des prévisions du Ministère. Il devient essentiel de rétablir cette crédibilité et de déterminer avant la fin de l'année dans quelle mesure ces actions auront permis de constituer une banque d'informations qui reflète les intentions des entreprises et des prévisions réalistes de dépenses.

**Recommandation 2 :** Le MEIR devrait entreprendre une étude de l'information financière contenue dans la banque de données centrale afin de pouvoir apprécier la fiabilité de l'information et de mettre à jour la banque de données. Pour qu'elle soit efficace sur le plan des coûts, l'étude devrait se concentrer sur les programmes et les projets qui représentent les montants autorisés les plus élevés. On ne devrait réexaminer les programmes et projets de moindre envergure que sur une base sélective ou aléatoire, en ayant recours aux techniques d'échantillonnage statistique. L'étude devrait inclure :

- o Un examen de l'entente conclue dans le cadre des projets sélectionnés.
- o Un rapprochement du montant de l'entente de contribution inscrit dans la banque de données centrale et du montant inscrit sur l'entente elle-même.

- o Une comparaison des données contenues dans la banque centrale sur les mouvements de trésorerie prévus avec ceux mentionnés dans les ententes.
- o Un examen des projets enregistrés seulement dans les centres de responsabilité de façon à s'assurer que tous les projets sont enregistrés dans la banque de données centrale.
- o La confirmation auprès des entreprises clientes de leurs intentions quant au calendrier et au niveau des paiements. Les méthodes de confirmation varieront selon la nature des programmes ainsi que la nature et l'état des projets. Ces méthodes incluront l'envoi aux entreprises de questionnaires sur leurs intentions, un suivi téléphonique ou des visites au besoin.
- o L'analyse des résultats.
- o Une conclusion sur le degré d'exactitude de la banque d'informations.

La tenue à jour de la banque d'informations est un élément important du processus d'établissement des prévisions. Il ne suffit pas que les directeurs des opérations mettent à jour leurs propres registres. La haute direction s'appuie, pour la prise de décisions, sur l'information émanant du système du Ministère. Aucune confirmation régulière et systématique des intentions des entreprises clientes n'a été effectuée par un groupe indépendant à l'intérieur du Ministère. Des procédés et des systèmes doivent être mis en place pour s'assurer que la base de données centrale est fiable et que les prévisions sont réalistes.

**Recommandation 3 :** Les centres de responsabilité devraient mettre au point des procédures détaillées d'établissement des prévisions, conformément à la directive générale émise en juin 1987, et les soumettre pour approbation. La Direction générale de la vérification des opérations devrait effectuer une surveillance périodique pour s'assurer que les procédures approuvées sont bien respectées.

**Recommandation 4 :** La Direction générale de la vérification des opérations devrait demander périodiquement une confirmation indépendante des intentions des entreprises clientes.

**Recommandation 5 :** Des efforts devraient être faits pour assurer le nivellement des dépenses sur l'ensemble de l'exercice. Ces efforts devraient inclure :

- o Une analyse par le Ministère des causes de la concentration observée au cours du dernier trimestre et la définition des mesures à prendre pour changer le comportement des dépenses.
- o La mise en place de contrôles sur la réception des demandes de paiements, dont la consignation des demandes dans un journal au moment de leur réception et le suivi de l'évolution des demandes jusqu'à leur paiement.
- o Des analyses périodiques et en temps opportun par le MEIR du comportement des dépenses des exercices précédents et de l'exercice en cours, analyses auxquelles on accordera plus d'importance dans le rapport de gestion mensuel.

Des facteurs externes peuvent faire que les entreprises ne respectent pas leur date de démarrage prévue. Il faut porter ici un jugement, fondé sur des facteurs comme la performance passée, la nature des projets et la conjoncture économique, pour établir un facteur de réduction qui ramènera à un niveau réaliste le montant global des paiements anticipés. Les centres de responsabilité sont les mieux placés pour établir les facteurs de réduction. L'Administration centrale devrait revoir les taux de réduction appliqués par les centres de responsabilité et faire une analyse des écarts. Les réductions ne devraient pas être basées principalement sur des facteurs historiques. Il s'écoule beaucoup de temps entre l'établissement des programmes, la réalisation des projets et les paiements éventuels de telle sorte que de nombreux autres facteurs comme la conjoncture économique peuvent modifier les comportements historiques.

**Recommandation 6 :** Les prévisions, incluant les réductions, devraient consister en des estimations réalistes quant à la réalisation complète des projets, compte tenu de l'échéance des programmes, des conditions économiques régionales et d'autres facteurs pertinents. On devrait envisager d'utiliser des modèles pour l'établissement des prévisions.

## BUDGETS

Un deuxième facteur qui explique le dépassement des dépenses est le niveau auquel a été fixé le budget interne en 1986-87.

Le MEIR établit un budget interne et le répartit entre les centres de responsabilité. En 1986-87, le MEIR s'est fixé des niveaux de budget interne excédant les crédits votés. Le tableau 3 illustre les budgets alloués tout au long de l'année. Les montants étaient supérieurs aux crédits votés et ont varié pendant toute l'année de façon à refléter les nouvelles initiatives approuvées.

Cette pratique de la surbudgétisation comporte un risque élevé. Les centres de responsabilité doivent rendre compte des budgets qui leur sont alloués et l'on s'attend à ce qu'ils les respectent. Les centres ont, au total, dépensé presque le montant de leur budget interne en 1986-87, ce qui a entraîné un dépassement des dépenses par rapport au crédit voté.

La manière dont on établit les budgets et dont on en surveille l'application ne permet pas un contrôle efficace des dépenses. Comme on peut le voir au tableau 4, il n'y a pas de lien évident entre les budgets internes et les engagements du MEIK et les prévisions soumises par les centres de responsabilité. Les engagements devraient servir de base pour la détermination des fonds requis et l'établissement des budgets.

Les budgets ne font pas l'objet d'une ventilation périodique, ce qui fait que l'on ne peut faire une comparaison significative des dépenses cumulatives.

En 1986-87, le MEIR a fait une comparaison mensuelle du budget annuel avec les prévisions annualisées plutôt qu'avec les dépenses.

**Recommandation 7 : Le MEIR devrait mettre fin à la pratique de la surbudgétisation. Le budget annuel devrait être subdivisé par trimestre et un rapprochement devrait être fait avec les dépenses durant l'exercice.**

#### **RAPPORTS FINANCIERS**

Les rapports financiers soumis à la haute direction ont varié au cours des quelques dernières années, en fonction des besoins de la haute direction en matière d'information financière.

Jusqu'à septembre 1986, on ne soumettait pas de rapports financiers périodiques au comité de gestion et l'on n'a aucune preuve que le comité de gestion ait discuté de façon régulière des questions financières jusqu'à cette date. En septembre 1986, on a préparé des rapports de gestion financière mensuels que l'on a soumis au Comité d'examen des opérations et de la politique (CEOP). Ces rapports contenaient de l'information sur les programmes ainsi que de l'information financière sur les crédits votés, les budgets, les prévisions établies par les centres de responsabilité et par l'Administration centrale de même que sur les dépenses réelles. Ils renfermaient en outre un commentaire écrit sur la situation financière. Ces rapports ont été remis aux membres du CEOP, aux agents financiers de chaque centre de responsabilité, au bureau du Ministre et aux représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du contrôleur général.

Les commentaires et les données financières contenus dans ces rapports étaient incomplets et parfois incohérents. Les données financières fournies dans les rapports réunissaient les montants relatifs au crédit 10 et au crédit 20. On ne faisait pas une distinction claire entre les crédits votés et les fonds disponibles. Les données financières incluaient des prévisions établies avant et après les escomptes appliqués par l'Administration centrale. Les réductions

effectuées par l'Administration centrale fluctuaient considérablement (de 268 millions de dollars en septembre 1986 à 44 millions de dollars en mars 1987, comme on peut le constater d'après le tableau 2), mais aucune explication n'était fournie dans le rapport. Il n'y avait aucun résumé pertinent des indices clés, et de l'information essentielle manquait :

- o Une comparaison des dépenses prévues et des crédits votés.
- o Le total des engagements avant les réductions (au niveau de l'Administration centrale aussi bien qu'à celui des centres de responsabilité), de façon à faire ressortir la dette éventuelle totale.
- o Les escomptes appliqués par les centres de responsabilité.
- o Le déficit dégagé entre les prévisions avant réductions et les crédits votés et les explications correspondantes.
- o Le montant des fonds disponibles pour les nouveaux projets ou les initiatives spéciales.

La présentation de l'information ne permettait pas de transmettre des signaux d'avertissement clairs, crédibles et opportuns du problème potentiel. Voici un échantillon des commentaires :

Septembre 1986 -

"Pour les subventions et contributions de 1986-87, le budget devrait être suffisant pour faire face aux exigences définies, dont les projets spéciaux..." (Traduction)

"Le pourcentage des dépenses au titre des subventions et contributions est faible en 1986-87 en regard des normes historiques. Même s'il est trop tôt pour tirer des conclusions définitives, cela donne à penser que les prévisions de dépenses fournies dans le présent document pour 1986-87 sont trop élevées." (Traduction)

Octobre 1986 -

"On prévoit maintenant un surplus en fin d'exercice au titre des subventions et contributions, compte tenu des dépenses effectuées en vertu des programmes réguliers et des initiatives spéciales..."  
(Traduction)

Novembre 1986 -

"On prévoit maintenant un déficit de 19 millions de dollars en fin d'exercice au titre des subventions et contributions pour 1986-87, compte tenu des dépenses effectuées en vertu des programmes réguliers et des initiatives spéciales... Un déficit prévisionnel de cette importance n'est pas considéré comme significatif en regard de l'ensemble des ressources disponibles, étant donné la marge d'erreur habituelle des prévisions." (Traduction)

Décembre 1986 -

"On prévoit maintenant un déficit de 7 millions de dollars en fin d'exercice au titre des subventions et contributions, dans l'hypothèse où GM/Sainte-Thérèse et des parties du projet de Versatile sont tous mis en chantier. Cette prévision est maintenant considérée comme fondée et donne sérieusement à penser à la possibilité que le MEIR utilise plus que les sommes budgétées pour l'exercice. Il faudra exercer une gestion prudente des demandes de paiements et des comptes à payer en fin d'exercice pour éviter une surutilisation des fonds." (Traduction)

Janvier 1987 -

"On prévoit maintenant un déficit de 20 millions de dollars en fin d'exercice au titre des subventions et contributions à la fin de l'exercice 1986-87... Cette prévision est maintenant considérée comme fondée et donne sérieusement à penser à la possibilité que le MEIR utilise plus que les sommes budgétées pour l'exercice si le projet de GM/Ste-Thérèse est mis à exécution. A l'approche de la fin d'exercice, une gestion prudente des demandes de paiements et des "comptes à payer à la fin d'exercice" (C.A.P.A.F.B.) sera

nécessaire si l'on veut utiliser pleinement les niveaux de référence et éviter une surutilisation. Une approche "non interventionniste" du traitement des demandes de paiements convient pour le moment." (Traduction)

Février 1987 -

"On prévoit maintenant un surplus de 4 millions de dollars en fin d'exercice." (Traduction)

Mars 1987 -

"On prévoit maintenant un excédent des dépenses de 46 millions de dollars en fin d'exercice pour 1986-87." (Traduction)

Les commentaires formulés dans le rapport mettaient l'accent sur les prévisions établies après que le Ministère eut appliqué des escomptes. La présentation de l'information amenait le lecteur à porter son attention sur les mauvaises données.

#### **AUTRES FACTEURS**

D'autres facteurs ont eu moins d'influence sur l'excédent des dépenses pour 1986-87.

#### **Crédits votés**

Les fonds mis à la disposition du MEIR au titre des subventions et contributions sont votés par le Parlement. Même s'ils excèdent encore les dépenses réelles des exercices précédents, les crédits votés ont diminué de 972 millions de dollars en 1982-83 (chiffre cumulé du ministère de l'Expansion économique régionale et du ministère de l'Industrie et du Commerce) à 799 millions de dollars en 1986-87. Ils ont été fixés à 850 millions de dollars en 1987-88. Bien que les crédits votés aient diminué, les dépenses réelles ont augmenté au cours de la même période, passant de 685 millions de dollars en 1982-83 à 879 millions de dollars en 1986-87. (Voir le tableau présenté à la page 5.)

## Programmes

Le tableau 5 illustre, par grands programmes, les dépenses réelles engagées dans l'exercice 1986-87 ainsi que l'écart par rapport aux crédits votés correspondants. Aucun programme individuel n'a causé l'excédent des dépenses, puisque de nombreux programmes ont connu des écarts.

Le mode de répartition des crédits votés ne permet pas de déterminer si l'excédent des dépenses peut être attribué à un centre de responsabilité particulier.

Le MEIR compile des renseignements financiers détaillés sur les dépenses pour chaque programme et chaque centre de responsabilité. On ne fait pas d'analyse des comportements passés des dépenses par programme ni aucune analyse significative des dépenses réelles en regard des montants budgétés ou votés.

Le tableau 6 illustre le comportement des dépenses cumulées pour 1986-87 et les deux exercices précédents. Le montant cumulé des dépenses à la fin de décembre 1986 et de janvier 1987 ainsi que les pourcentages qu'elles représentaient des crédits votés et des budgets internes étaient supérieurs à ceux de l'année précédente.

## Projets spéciaux

Les montants dépensés dans le cadre des projets spéciaux en 1986-87 n'ont eu qu'une incidence mineure sur l'excédent des dépenses de l'exercice. Le MEIR a affecté 78,9 millions de dollars à des projets spéciaux. De ce montant, 23,9 millions de dollars ont été financés à même les fonds disponibles pour les programmes réguliers du MEIR ; les autres montants ont été obtenus au moyen d'un crédit additionnel (10 millions de dollars) du Parlement et par la mobilisation de fonds précédemment gelés. La documentation étudiée indique que le MEIR croyait que les projets spéciaux pouvaient être financés à même les fonds destinés à des projets réguliers.

Même si les montants affectés aux projets spéciaux n'ont pas eu une incidence importante sur l'excédent des dépenses en 1986-87, l'incertitude qui entourait les montants et les calendriers de paiements a suscité des difficultés additionnelles pour la prévision des dépenses:

#### Taux de rotation du personnel de direction

Depuis sa création en décembre 1983, le taux de rotation du personnel a été élevé à la haute direction du MEIK. Cinq ministres et six sous-ministres se sont relayés au cours de cette période. Des changements significatifs sont également survenus aux autres niveaux de direction. Le taux de rotation des dirigeants n'a pas eu d'incidence directe sur l'excédent des dépenses de 1986-87. Il a cependant contribué au manque de continuité dans les systèmes d'information financière et les rapports financiers à cause des exigences nouvelles qu'imposaient les différents cadres supérieurs en matière d'information.

#### CONCLUSION

Nous avons mené une étude visant à déterminer les causes pour lesquelles le ministère de l'Expansion industrielle régionale a dépensé plus que les montants votés par le Parlement au titre des subventions et contributions en 1986-87. Notre étude a comporté des entrevues avec les dirigeants clés du Ministère, ainsi que des examens de la documentation pertinente comme les études internes, les rapports, la correspondance et les procès-verbaux. Nous avons également examiné les rapports du Vérificateur général du Canada. Nous avons de plus consulté la Direction générale de la vérification des opérations du Ministère et participé quelque peu à l'étude interne de la surutilisation des subventions et contributions que celle-ci a effectuée parallèlement.

Notre étude s'est limitée au recensement des principaux facteurs qui ont contribué à la surutilisation et à la formulation de recommandations concernant les mesures que le Ministère devrait prendre pour réduire au

minimum les possibilités que cette situation se reproduise. Nous n'avons pas vérifié l'information contenue dans la banque de données centrale ou les systèmes financiers. Nous ne sommes donc pas en mesure d'exprimer une opinion sur la fiabilité de cette information. Nous n'avons pas vérifié les systèmes de collecte de l'information financière et, par conséquent, nous n'exprimons pas d'opinion sur l'intégrité de ces systèmes.

Nous avons discuté de nos constatations avec les cadres supérieurs du Ministère. Ces derniers, qui n'étaient pas en désaccord avec nos constatations, nous ont fourni des renseignements additionnels et des perspectives éclairées.

Il n'y a pas de facteur unique qui explique la surutilisation de 80 millions de dollars au titre du crédit 10 - Subventions et contributions en 1986-87. Les principaux facteurs identifiés sont l'inexactitude des prévisions de dépenses, la fixation des budgets internes à un niveau supérieur aux montants votés par le Parlement et l'absence de signaux d'avertissement clairs dans les rapports financiers. Ces problèmes résultent du peu d'importance accordée au contrôle financier des subventions et contributions depuis la création du MEIR. Le dénominateur commun dans ces problèmes est l'absence d'information fiable qui permettrait à la direction de prendre les mesures appropriées. Nous sommes conscients que le Ministère ne peut totalement contrôler le milieu dans lequel il exerce son activité. Les entreprises qui reçoivent des subventions et contributions sont maîtres du calendrier des paiements. Le Ministère pourrait resserrer les conditions posées dans ses ententes avec les entreprises. Le MEIR devrait faire une priorité de l'amélioration et du maintien de la qualité et de la fiabilité de son information financière dans le but de contrôler efficacement les dépenses au titre du crédit voté par le Parlement.

Nous n'aurions pu terminer notre étude dans un si court laps de temps sans la collaboration complète des fonctionnaires du MEIR. Nous sommes reconnaissants de la coopération des dirigeants du Ministère.

*Price Waterhouse.*

PRICE WATERHOUSE

Août 1987



**TABEAU 1**

**EXTRAITS DU RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA  
POUR L'EXERCICE FINANCIER CLOS LE 31 MARS 1985**

12.16 ...En outre, pour plus de la moitié des projets examinés, nous avons découvert de graves erreurs dans les données introduites dans le système d'information du ministère sur le PDIR. Bien que relativement peu de projets qui s'inscrivent dans le PDIR aient été examinés à l'administration centrale, nous avons remarqué que parmi les problèmes décelés, bon nombre étaient du même ordre que ceux que nous avons relevés à l'échelle régionale.

12.58 La gestion du PDIR est appuyée par deux systèmes informatisés d'information de gestion qui comportent une base de données dans laquelle est versée de l'information détaillée sur les projets entrepris aux termes du PDIR. Ces systèmes ont été mis en oeuvre en moins d'un an, ce qui est une période relativement courte, et les travaux entamés se poursuivent.

12.59 Nous avons comparé les données enregistrées dans le Système d'information sur les ressources affectées aux programmes à l'intention de la direction aux renseignements versés aux dossiers qui se rapportent à chaque projet examiné. Nous avons également vérifié si les méthodes de prévision de la trésorerie utilisées dans le système de gestion d'allocation de ressources étaient exactes. Il y avait des erreurs dans les données enregistrées pour presque tous les projets approuvés. Parmi celles-ci, environ la moitié était grave et concernait par exemple le montant de l'aide octroyée ou le nombre d'emplois créés. L'ampleur des erreurs était telle que l'utilité générale du système pour la direction était compromise.

12.60 Certains des problèmes étaient attribuables aux difficultés posées par la définition de l'information qu'il fallait consigner dans certaines zones de données. D'autres découlaient d'erreurs dans les données d'entrée initiales ou de piètres méthodes de vérification et de mise à jour des nombreuses données nécessaires au système. Dans la plupart des régions, aucune copie des imprimés n'était versée aux dossiers. Il s'en est suivi que les responsables de l'examen des projets n'ont pu déceler les erreurs et les corriger. Mais le problème fondamental semblait découler d'un manque de clarté à propos de la responsabilité du contrôle de la qualité de l'information introduite dans les systèmes et du fait que les agents chargés de l'examen des projets n'étaient pas obligés d'utiliser cette information pour analyser les projets. A la fin de notre vérification, les bureaux régionaux prenaient des mesures pour résoudre les problèmes les plus sérieux que nous avons relevés, et les définitions étaient en voie d'être clarifiées.



**TABLEAU 1 (suite)**

**Surveillance des projets**

12.92 Les projets approuvés doivent être contrôlés afin de s'assurer que les fonds versés dans le cadre du PPIMD sont déboursés et utilisés conformément aux clauses du contrat. Nous avons relevé des lacunes majeures dans la surveillance des projets approuvés. Dans 40 p. 100 des cas que nous avons examinés, nous n'avons trouvé aucun rapport d'avancement des projets ni autres rapports de surveillance.

12.100 Des renseignements clés sur le rendement des projets du PPIMD n'étaient pas consignés dans le Système d'information sur les ressources affectées aux programmes à l'intention de la direction, principal système d'information sur les programmes du ministère. Par conséquent, on ne pouvait obtenir de renseignements sur le rendement de base des programmes, comme les prévisions en matière de ventes à l'exportation et de création d'emplois. En ce qui concerne le principal système financier, le Système de gestion d'allocation de ressources, nous avons constaté plusieurs erreurs dans les relevés de l'aide cumulative accordée et des fonds disponibles pour les prochaines années.



TABLEAU 2

## CRÉDIT 10 - SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

COMPARAISON DES PRÉVISIONS ET DES DÉPENSES  
POUR 1986-1987  
(en millions de dollars)

	<u>AC</u> <u>Prévisions (1)</u>	<u>CR</u> <u>Prévisions</u>	<u>Dépenses</u> <u>réelles</u> <u>de</u> <u>l'exercice</u>	<u>Écart des</u> <u>prévisions</u> <u>en % des</u> <u>dépenses</u> <u>réelles -</u> <u>Excédent</u> <u>(négatif)</u>	
				<u>AC</u>	<u>CR</u>
<b>1986</b>					
Septembre	813 \$	1 081 \$	879 \$	(8)%	23 %
Octobre	809	1 063	879	(8)%	21 %
Novembre	781	1 005	879	(11)%	14 %
Décembre	772	949	879	(12)%	8 %
<b>1987</b>					
Janvier	784	899	879	(11)%	2 %
Février	795	893	879	(10)%	2 %
Mars	845	889	879	(4)%	1 %

(1) Source : Financial Management Reports (Tableau VI).

Les chiffres des prévisions ont été retraités pour éliminer le montant du crédit 20 (10 millions de dollars).

AC : Administration centrale.

CR : Centres de responsabilité.

TABLEAU 3

## CRÉDIT 10 - SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

COMPARAISON DES MONTANTS BUDGÉTÉS ET DES MONTANTS VOTÉS  
(en millions de dollars)

	<u>Montants votés</u>	<u>Budgets internes</u> (1)	<u>Excédent sur le budget</u>
<b>1986</b>			
Avril	789 \$	810 \$	21 \$
Mai	789	809	20
Juin	789	802	13
Juillet	789	803	14
Août	789	803	14
Septembre	789	818	29
Octobre	789	819	30
Novembre	789	819	30
Décembre	789	869	80
<b>1987</b>			
Janvier	789	885	96
Février	789	885	86
Mars	799	895	96

(1) Source : Status of Departmental Resources, vol. 2 et 3, avril 1986 à août 1986.

Financial Management Reports (Tableau IX)  
Septembre 1986 à mars 1987.

TABLEAU 4

CRÉDIT 10 - SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS  
 COMPARAISON ENTRE LES BUDGETS ET ENGAGEMENTS  
 ET LES PRÉVISIONS  
 1986-1987  
 (en millions de dollars)

	<u>Engagements</u>		<u>Prévisions des</u> <u>centres de</u> <u>responsabilité</u>	<u>Budgets</u>
	<u>Existants</u>	<u>Prévus</u>		
<b>1986</b>				
Septembre	851 \$	230 \$	1 081 \$	819 \$
Octobre	822	241	1 063	819
Novembre	842	163	1 005	819
Décembre	848	101	949	869
<b>1987</b>				
Janvier	863	36	899	885
Février	867	26	893	885
Mars	884	7	891	895

Source : Financial Management Reports, tableaux VI et IX.

TABLEAU 5

## CRÉDIT 10 - SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

DÉPENSES PAR PROGRAMME  
1986-1987

	<u>Dépense réelle (1)</u>	<u>Crédits votés (2)</u>	<u>Écart</u>	<u>Écart en % des montants votés</u>	<u>Écart du programme en % de l'écart total</u>
PDIR	275 \$	242 \$	33 \$	13 %	41 %
PPLMD	189	175	14	8 %	17 %
Ententes auxi- liaires	146	130	16	12 %	20 %
RRIC	73	55	18	33 %	22 %
PDEA	43	30	13	43 %	16 %
PACN	14	13	1	8 %	2 %
PAIM	4	4	-	-	-
PDITO	7	6	1	17 %	2 %
SARDA	19	21	(2)	(10)%	(2)%
Autres programmes	30	43(3)	(13)	(30)%	(16)%
Projets spéciaux	<u>79</u>	<u>80(3)</u>	<u>(1)</u>	<u>(2)%</u>	<u>(2)%</u>
	<u>879 \$</u>	<u>799 \$</u>	<u>80 \$</u>		<u>100 %</u>

(1) Source : Rapport sur la vérification des opérations extrait du SGC.

(2) Source : Status of Departmental Resources, avril 1987, section 1, page 3.

(3) Répartition basée sur les approbations de projets spéciaux du Conseil du Trésor.

TABLEAU 6

## CRÉDIT 10 - SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

## DÉPENSES CUMULÉES

	Dépenses réelles			% des dépenses réelles sur les montants votés			% des dépenses réelles sur les budgets internes		
	1984/ 1985	1985/ 1986	1986/ 1987	1984/ 1985	1985/ 1986	1986/ 1987	1984/ 1985	1985/ 1986	1986/ 1987
A la fin de :									
Octobre	256 \$	236 \$	214 \$	26 %	25 %	27 %	25 %	27 %	24 %
Décembre	382	332	370	39 %	36 %	46 %	38 %	38 %	42 %
Janvier	s.o.	366	498	-	39 %	62 %	-	42 %	56 %
Février	s.o.	431	564	-	46 %	71 %	-	50 %	64 %
Mars	610	490	655	63 %	53 %	82 %	61 %	57 %	74 %
Final	773	710	879	80 %	76 %	110 %	77 %	82 %	99 %
Montants votés	970 \$	993 \$	799 \$						
Budgets internes	1 006 \$	864 \$	895 \$						

Sources : Financial Management Reports  
Rapports produits par le système de gestion comptable des ressources.