



Audit interne du cadre de contrôle de gestion s'appliquant à la surveillance et à la production de rapports liés aux paiements de transfert dans les agences de développement régional

Publié : le 4/6/2026

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2026,

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

No de catalogue BT66-102/2026F-PDF
ISBN: 978-0-660-99530-4

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

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

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

Also available in English under the title: Internal Audit of the Management Control Framework Over
Monitoring of and Reporting on Transfer Payments in Regional Development Agencies

Audit interne du cadre de contrôle de gestion s'appliquant à la surveillance et à la production de rapports liés aux paiements de transfert dans les agences de développement régional

Décembre 2025

Bureau du contrôleur général

Sur cette page

- [Sommaire](#)
- [Conformité aux normes professionnelles](#)
- [Renseignements généraux](#)
- [Justification de l'audit](#)
- [Objectif de l'audit](#)
- [Portée de l'audit](#)
- [Constataion 1 : Cadres ministériels de surveillance des bénéficiaires](#)
- [Constataion 2 : Mise en œuvre des cadres](#)
- [Constataion 3 : Communication des attentes aux bénéficiaires et aux employés](#)
- [Constataion 4 : Amélioration continue](#)

- Conclusion
- Réponse de la direction
- Annexe A : Législation, politiques et directives
- Annexe B : Secteurs d'intérêt et critères
- Annexe C : Recommandations par agence
- Annexe D : Contexte sur les subventions et les contributions
- Annexe E : Méthode d'échantillonnage et éléments exclus de la portée de l'audit

Sommaire

Les programmes de paiements de transfert sont un élément important des dépenses du gouvernement du Canada. Ils permettent d'appuyer divers secteurs de la société au moyen de subventions, de contributions et d'autres types de paiements versés aux particuliers, aux organisations, à d'autres gouvernements, à des entités internationales et aux peuples autochtones. Ces programmes constituent un outil essentiel pour faire avancer les priorités et les objectifs stratégiques généraux du gouvernement. Ils ont recours à des ressources et à des compétences spécialisées externes pour atteindre les résultats souhaités.

Le gouvernement s'engage à gérer les paiements de transfert avec intégrité, responsabilité et transparence. En s'assurant que ces paiements sont axés sur les bénéficiaires, le gouvernement vise à créer des systèmes qui permettent une affectation efficace des fonds. Il vise également à faire en sorte que les paiements soient versés aux bénéficiaires actuels et utilisés aux fins prévues.

En 2023-2024, l'Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor) et Développement économique Canada pour les Prairies (PrairiesCan), ont versé plus de 420 millions de dollars en

financement combiné par le biais de paiements de transfert. Cette somme représente, respectivement, 90 % et 96 % de leurs dépenses totales. La surveillance et la production de rapports sont des activités essentielles à la gestion des paiements de transfert pour aider à atteindre les objectifs de financement visés ainsi que de réduire le risque de mauvais usage et d'actes répréhensibles.

L'audit visait à déterminer si les cadres de contrôle de gestion s'appliquant à la surveillance et à la production de rapports de ces deux agences de développement régional (les agences) étaient conformes à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor (la politique) et à la Directive sur les paiements de transfert (la directive), et s'ils ont été appliqués de façon uniforme. L'audit portait sur les cadres de gouvernance et de contrôle, et a analysé les activités liées à la surveillance et à la production de rapports pour en vérifier la conformité avec les normes et les accords de contribution.

L'audit a permis de constater ce qui suit :

- Les agences ont mis en place des cadres axés sur les risques permettant de surveiller la conformité des bénéficiaires aux accords de contribution. Dans le cas de certains programmes examinés, les cadres ne concordaient pas entièrement aux exigences relatives à la surveillance et à la production de rapports précisées dans les modalités des programmes en question.
- Des outils et des orientations propres à l'agence sont fournis au personnel participant à la surveillance et à la production de rapports, et sont conformes aux cadres de contrôle s'appliquant à la surveillance. Cependant, même si des outils normalisés sont offerts aux demandeurs et aux bénéficiaires, la communication externe des exigences en matière de surveillance propres au programme était incohérente.

- Les agences respectent généralement leurs processus de surveillance. Cependant, des lacunes ont été décelées dans la mise à jour des évaluations des risques liés aux projets et des plans de surveillance; dans l'examen, l'approbation et l'harmonisation de ces plans avec les accords de contribution et les modalités du programme; et dans le fait de s'assurer que les activités de surveillance correspondent au niveau de risque d'un projet.
- Bien que les agences effectuent des activités de surveillance pour chaque projet, elles n'utilisent pas les résultats pour orienter la prise de décisions et favoriser l'amélioration continue. Elles ne communiquent pas non plus régulièrement à la haute direction les résultats des activités de surveillance et de production de rapports, notamment les normes de service. De plus, peu de commentaires des clients sont recueillis pour améliorer la prestation des programmes de paiements de transfert et la prise de décisions stratégiques.

Conformité aux normes professionnelles

L'audit a été effectué conformément aux normes du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'Institut des auditeurs internes relativement aux missions d'assurance.

Sheri Ostridge, M.Ed., auditrice interne certifiée

Contrôleure générale adjointe et dirigeante principale de l'audit

Secteur de l'audit interne, Bureau du contrôleur général

Renseignements généraux

L'audit avait tout d'abord été prévu dans le Plan d'audit axé sur les risques des agences de développement régional pour les exercices 2018-2019 et 2019-2020, mais il a été reporté en raison d'autres priorités pendant la

période de pandémie de Covid-19.

L'audit visait deux agences : FedNor et PrairiesCan. Les deux agences sont devenues des entités autonomes en août 2021. FedNor, qui faisait partie d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada jusqu'au 11 août 2021, devait établir un modèle de gouvernance et des processus pour gérer les contributions. PrairiesCan, qui faisait partie de Diversification de l'économie de l'Ouest, a été renommée Développement économique Canada pour les Prairies et utilise toujours les mêmes processus et documents qu'avant août 2021.

En 2023-2024, FedNor a dépensé 65 millions de dollars (90 % de ses dépenses) pour s'acquitter de ses responsabilités essentielles dans le cadre de son portefeuille de développement économique, et PrairiesCan a dépensé 359 millions de dollars (96 % de ses dépenses).

À l'heure actuelle, les seuls mécanismes de financement de ces deux agences sont les contributions remboursables, non remboursables et partiellement remboursables. Les paiements de contribution sont fondés sur des demandes de remboursement ou des paiements anticipés, selon le programme et les besoins en liquidités démontrés du bénéficiaire.

La politique et la directive exigent que les agences veillent à ce que les bénéficiaires respectent leur accord de contribution. Les agences doivent donc créer et mettre en œuvre un cadre à l'intention des bénéficiaires qui définit les exigences, les processus, les contrôles, les outils et les documents nécessaires à la surveillance et à la production de rapports tout au long du processus de paiements de transfert.

Justification de l'audit

Les principales activités des deux agences consistent à exécuter des programmes de paiements de transfert, avec une importante part de leur budget étant affectée aux subventions et aux contributions. Le fait de ne pas mettre en œuvre une surveillance et une production de rapports axée sur les risques pourrait accroître le fardeau administratif tant pour les bénéficiaires que pour le personnel des agences.

Malgré les efforts déployés par les agences pour améliorer la distribution des paiements de transfert depuis la publication du rapport demandé par le président du Conseil du Trésor en 2006, les audits réalisés récemment dans les ministères fédéraux ont révélé que la surveillance et la production de rapports ne sont pas toujours axées sur les risques. Un audit a donc été jugé nécessaire.

Objectif de l'audit

L'objectif de cet audit était de déterminer si les cadres de contrôle de gestion s'appliquant à la surveillance et à la production de rapports liés aux paiements de transfert de FedNor et PrairiesCan étaient conformes à la politique et à la directive. De plus, l'audit visait à déterminer si ces cadres étaient appliqués de manière cohérente.

Portée de l'audit

L'audit portait sur les cadres de gouvernance et de contrôle mis en place par les deux agences afin d'assurer une surveillance et une production de rapports cohérentes, conformément à la politique et à la directive.

L'audit a également examiné les activités liées à la surveillance et à la production de rapports effectuées dans les dossiers de projet pour en vérifier la conformité avec les accords de contribution, les attentes des agences, les politiques, les guides et les normes de service.

Pour plus de renseignements sur les éléments exclus de la portée de l'audit, voir l'annexe E. Méthode d'échantillonnage et éléments exclus de la portée de l'audit.

Constatation 1 : Cadres ministériels de surveillance des bénéficiaires

Principaux points à retenir

Les agences ont mis en place des cadres axés sur les risques permettant de surveiller la conformité des bénéficiaires aux accords de contribution. Dans le cas de certains programmes examinés, les cadres ne concordaient pas entièrement aux exigences en matière de surveillance et de production de rapports précisées dans les modalités des programmes en question.

Quelles étaient les attentes ?

Selon la politique et la directive, les agences sont tenues d'adopter une approche axée sur les risques à l'égard de la surveillance des bénéficiaires et de la production de rapports connexes pour faciliter le versement en temps opportun des paiements aux bénéficiaires. Les modalités des programmes de paiements de transfert devraient être conformes à la politique et les cadres devraient être conformes aux modalités.

Ce que l'audit a permis de constater

Les modalités des programmes en question étaient conformes aux exigences en matière de surveillance et de production de rapports prévues dans la politique et la directive. Les deux agences ont élaboré leur propre approche axée sur les risques pour gérer les risques liés aux projets de paiements de transfert, ce qui comprend les processus, les guides et les outils servant à soutenir la surveillance et la production de rapports.

Bien que les cadres de surveillance et de production de rapports étaient généralement conformes aux attentes énoncées dans la politique et la directive, les lacunes suivantes ont été relevées :

- pour les deux agences, les attentes énoncées dans le cadre de surveillance ne correspondaient pas toujours aux exigences en matière de production de rapports énoncées dans les modalités de certains programmes;
- pour les deux agences, le niveau d'assurance (par exemple, l'attestation d'un auditeur indépendant) exigé des bénéficiaires concernant leurs rapports n'avait pas été établi en fonction des cotes de risque attribuées aux projets;
- en ce qui concerne FedNor, dans un cas, le modèle d'accord de contribution n'était pas conforme aux modalités du programme concerné;
- en ce qui concerne PrairiesCan, le cadre de surveillance ne tenait pas compte de l'éventail des programmes offerts.

En raison des programmes existants ainsi que des changements organisationnels et en matière de responsabilisation, ces lacunes comprenaient notamment des exigences qui ne correspondaient pas aux nouveaux programmes et des modèles non adaptés aux exigences.

Pourquoi c'est important

L'harmonisation entre les exigences en matière de surveillance et de production de rapports des cadres et les modalités des programmes de paiements de transfert en question favorise la cohérence, la transparence et l'intégrité des données, et facilite la détection des cas de non-conformité éventuels. Des cadres de surveillance à jour permettent d'assurer l'harmonisation avec les exigences des programmes en vigueur, améliorant ainsi l'efficacité et l'efficience de la surveillance.

Recommandation : caractère adéquat des cadres ministériels de surveillance des bénéficiaires

Les deux agences devraient mettre à jour et élargir leurs cadres s'appliquant à la surveillance et à la production de rapports liés aux paiements de transfert afin de veiller :

- à ce qu'ils soient conformes aux modalités actuelles de chaque programme;
- à ce que le niveau d'assurance requis pour les rapports produits par les bénéficiaires soit axé sur les risques liés au projet.

Constatation 2 : Mise en œuvre des cadres

Principaux points à retenir

Les deux agences respectent généralement leur processus de surveillance de la conformité des bénéficiaires aux accords de contribution. Cependant, les lacunes suivantes ont été décelées :

- les évaluations des risques liés aux projets et les plans de surveillance n'étaient pas examinés, approuvés ou mis à jour régulièrement;
- les activités de surveillance ne correspondaient pas au niveau de risque des projets;
- les plans de surveillance n'étaient pas harmonisés avec leurs accords de contribution ni avec les modalités du programme.

Quelles étaient les attentes ?

Les employés de l'agence sont tenus d'exercer leurs activités de surveillance de manière cohérente, conformément au cadre de surveillance et de production de rapports axé sur les risques de leur agence. Ils sont également tenus de s'assurer que les paiements versés aux bénéficiaires ne sont traités qu'une fois que tous les critères de surveillance et de production de rapports ont été remplis, c'est-à-dire :

- qu'un niveau de risque a été attribué à chaque projet et qu'il est mis à jour annuellement, ou selon les besoins, conformément au plan de surveillance;
- qu'un plan de surveillance, qui définit le calendrier et la fréquence de la surveillance et de la production de rapports des bénéficiaires, a été établi et mis en œuvre;
- que les principaux produits livrables (par exemple, les rapports d'étape des bénéficiaires et les demandes de remboursement) ont été examinés afin de vérifier s'ils sont conformes à l'accord de contribution à l'aide d'outils de surveillance normalisés (par exemple, les modèles).

Ce que l'audit a permis de constater

Les deux agences ont précisé les exigences en matière de surveillance dans les accords de contribution conclus avec leurs bénéficiaires, mais le niveau de risque des projets n'avait pas été pris en compte. Les exigences en

matière de surveillance étaient les mêmes dans tous les accords de contribution. Pour chaque projet, les deux agences ont effectué une évaluation des risques et l'ont utilisée pour déterminer le niveau de surveillance requis. Les deux agences ont également démontré que leurs agents vérifiaient la conformité des livrables de projet à l'aide d'outils de surveillance normalisés.

FedNor a établi des plans de surveillance des bénéficiaires au début du cycle du projet, en les harmonisant avec les risques et en tenant compte des exigences prévues dans les accords de contribution. Toutefois, FedNor n'a pas toujours mis à jour annuellement les évaluations des risques et les plans de surveillance qui en découlaient, tel que requis.

PrairiesCan a mis à jour ses évaluations des risques et ses plans de surveillance en fonction de ses propres attentes. Cependant, certains paiements ont été versés malgré des dossiers de demande incomplets. Bien que les raisons justifiant les paiements anticipés aient été consignées et que les agents aient pris en compte le niveau de risque lié au processus d'examen accéléré des demandes, les activités de surveillance effectuées ne correspondaient pas toujours au niveau de risque du projet. En raison de l'absence de processus officiels pour aligner les activités de surveillance sur le niveau de risque des projets, les efforts de surveillance n'ont pas été appliqués de manière uniforme, dépassant parfois les exigences du cadre et d'autres fois n'étant pas à la hauteur. Par exemple, lorsque le niveau de risque d'un projet est passé de faible à moyen, les modifications correspondantes n'ont pas été apportées aux exigences en matière de surveillance.

De plus, ni l'une ni l'autre des agences n'a répondu à ses propres attentes en ce qui concerne les points suivants :

- les plans de surveillance étaient incomplets, n'ayant pas été examinés ni approuvés;

- les exigences en matière de production de rapports n'ont pas été respectées (par exemple les dates limites pour la soumission des rapports n'ont pas été respectées et les états financiers n'ont pas été soumis).

Même s'il existait des lacunes entre les attentes définies dans les cadres des deux agences et ce qui était mis en œuvre par leurs employés, les paiements ont été versés aux bénéficiaires, ce qui augmente les risques.

Pourquoi c'est important

Une surveillance régulière des bénéficiaires par les agences permet d'assurer le succès des programmes et de renforcer les relations avec les bénéficiaires, en plus d'améliorer la fiabilité des agences. Sans cette surveillance régulière, il pourrait y avoir des cas de non-conformité et les fonds pourraient être utilisés à mauvais escient, ce qui entraînerait des pertes financières et exposerait les agences à des risques, ce qui pourrait éroder la confiance des Canadiens. De plus, les activités de surveillance qui ne sont pas harmonisées avec les risques liés au projet peuvent entraîner des exigences fastidieuses ou insuffisantes en matière de surveillance.

Recommandations : efficacité des cadres

- FedNor devrait mettre en œuvre un processus pour veiller à ce que les évaluations des risques et les plans de surveillance soient mis à jour au moins une fois par année.
- PrairiesCan devrait veiller à ce que les activités de surveillance prévues soient conformes aux accords de contribution et aux évaluations des risques liés au projet.

Constatation 3 : Communication des attentes aux bénéficiaires et aux employés

Principaux points à retenir

Les deux agences fournissent aux employés des outils et des orientations adaptés à leur cadre de surveillance. Elles offrent aussi des outils normalisés qui sont communiqués aux employés, aux demandeurs et aux bénéficiaires. La communication externe des exigences en matière de surveillance propres au programme pourrait être améliorée.

Quelles étaient les attentes ?

Selon la politique et la directive, les organisations doivent fournir des renseignements accessibles au sujet des programmes de paiements de transfert aux bénéficiaires éventuels afin de s'assurer que ces programmes sont faciles à comprendre et à utiliser. Les agences doivent donc communiquer clairement les exigences en matière de surveillance et de production de rapports aux demandeurs et aux bénéficiaires éventuels. La politique et la directive exigent également que les employés soient bien informés et appuyés dans l'exécution de leurs rôles et responsabilités en matière de surveillance.

Ce que l'audit a permis de constater

Les deux agences communiquent les exigences en matière de surveillance et de production de rapports aux organisations, aux demandeurs et aux bénéficiaires intéressés. Leur personnel fournit aux bénéficiaires des renseignements concernant la surveillance et la production de rapports

dans le cadre du processus de demande et une fois l'accord de contribution signé. FedNor a publié sur son site Web les modèles de surveillance et de production de rapports pour les bénéficiaires pour tous les programmes. Même si PrairiesCan a communiqué publiquement des renseignements concernant certains de ses programmes, les attentes liées à la surveillance et à la production de rapports ne sont pas présentées de manière cohérente pour tous les programmes sur son site Web.

Les deux agences fournissent des outils et des orientations pour aider les bénéficiaires à remplir leurs obligations en matière de surveillance et de production de rapports. Ces obligations sont conformes aux cadres de surveillance des agences. Les deux agences ont documenté les rôles et les responsabilités de leurs employés liés à la surveillance des bénéficiaires.

FedNor adopte une approche « entre pairs » pour communiquer les rôles et les responsabilités aux nouveaux membres du personnel dans le cadre du processus d'intégration. D'après les employés, cette façon de faire a créé une certaine confusion au sujet des rôles et des responsabilités en matière de surveillance et de production de rapports.

Les employés de PrairiesCan ont indiqué que les rôles et les responsabilités des agents de programme et des agents payeurs se chevauchent, et qu'ils pourraient être plus clairs.

Pourquoi c'est important

La communication efficace des exigences en matière de surveillance et de production de rapports aide les demandeurs et les bénéficiaires à comprendre leurs obligations, favorisant ainsi la conformité et la transparence, tout en réduisant au minimum les erreurs et en améliorant l'exécution des programmes.

Afin de protéger les fonds publics et de préserver la confiance ainsi que pour gérer les risques, améliorer la conformité et prévenir les actes répréhensibles, les rôles et les responsabilités doivent être clairement communiqués et les employés doivent disposer des outils et des orientations dont ils ont besoin.

Recommandation : communication des attentes liées à la surveillance et à la production de rapports

PrairiesCan devrait élaborer, documenter et mettre en œuvre une approche systémique qui permet de veiller à ce que les attentes liées à la surveillance et à la production de rapports pour tous les programmes soient communiquées de manière cohérente et transparente au public.

Constatation 4 : Amélioration continue

Principaux points à retenir

Bien que les agences effectuent des activités de surveillance pour chacun des projets, elles n'utilisent pas les résultats de celles-ci pour orienter la prise de décisions et favoriser l'amélioration continue. Les résultats des activités de surveillance et de production de rapports ne sont pas communiqués régulièrement à la haute direction. De plus, il y a des incohérences pour ce qui est de recueillir régulièrement les commentaires des clients en vue d'améliorer l'exécution des programmes de paiements de transfert et la prise de décisions stratégiques.

Quelles étaient les attentes ?

La politique exige que les ministères (y compris les agences) fassent participer les demandeurs et les bénéficiaires afin de promouvoir l'innovation et l'amélioration continue. Les ministères (y compris les agences) doivent maintenir et tenir à jour les programmes tout au long de leur cycle afin de soutenir les évaluations de leur pertinence et de leur efficacité. De plus, la Politique sur les services et le numérique précise que des normes de service doivent être établies, et que les résultats correspondants en matière de rendement doivent être suivis et transmis à la haute direction.

Ce que l'audit a permis de constater

Bien que les deux agences assurent le suivi de chaque projet, elles ne recueillent pas et n'exploitent pas systématiquement les commentaires des clients. Les résultats de ces activités de surveillance sont communiqués de façon incohérente à la haute direction et sont rarement utilisés pour guider la prise de décisions stratégiques ou pour favoriser l'amélioration continue. En outre, les commentaires des clients restent une ressource sous-utilisée pour améliorer la prestation des programmes de paiements de transfert.

Les deux agences ont établi et communiqué des normes de service en ce qui concerne la prise des décisions touchant les paiements et le versement des montants. Ces paiements sont versés seulement une fois que l'agence a examiné et accepté les rapports des bénéficiaires, comme les rapports d'étape et les demandes de remboursement. Ces normes de service visant les paiements sont communiquées à tout le personnel concerné. Bien que les deux agences surveillent le respect de ces normes de service et présentent leurs résultats dans l'InfoBase du GC, aucune des deux agences ne soumet officiellement les résultats de conformité à la haute direction.

Pourquoi c'est important

En recueillant et en communiquant régulièrement les résultats de la surveillance, les commentaires des clients et les renseignements sur le rendement par rapport aux normes de service, les agences peuvent apporter les modifications qui s'imposent pour améliorer les résultats de programme, favoriser la responsabilisation et améliorer continuellement l'efficacité et l'efficience de leurs processus et de leurs services.

Recommandations : amélioration continue

Les deux agences devraient recueillir et utiliser les informations suivantes et les communiquer à la haute direction afin d'orienter la prise de décisions et favoriser l'amélioration continue :

- informations recueillies dans le cadre de la surveillance des bénéficiaires de chaque projet;
- commentaires des clients;
- données sur le respect des normes de service.

Conclusion

Les cadres de contrôle de gestion s'appliquant à la surveillance et à la production de rapports liés aux paiements de transfert de FedNor et PrairiesCan ont été établis et sont généralement conformes à la politique et à la directive.

Des possibilités d'amélioration existent dans les secteurs suivants :

- la communication des attentes au public et aux bénéficiaires éventuels;
- la cohérence dans la mise en œuvre de ces attentes;
- l'utilisation des résultats des activités de surveillance et de production de rapports, des commentaires des clients et des taux de conformité

aux normes de service, afin d'orienter la prise de décisions et favoriser l'amélioration continue.

Réponse de la direction

Les constatations et les recommandations de cette mission ont été présentées aux agences qui ont été inclus dans sa portée.

La direction a accepté les constatations mentionnées dans le présent rapport et prendra des mesures pour donner suite à toutes les recommandations qui s'appliquent.

Annexe A : Législation, politiques et directives

1. Politique sur les paiements de transfert

En vigueur depuis le 1^{er} octobre 2008

Cette politique explique les rôles et les responsabilités en matière d'exécution et de gestion des programmes de paiements de transfert.

2. Directive sur les paiements de transfert

En vigueur depuis le 1^{er} octobre 2008

Cette directive fournit aux gestionnaires ministériels les exigences opérationnelles nécessaires pour la conception et la gestion des programmes de paiements de transfert.

3. Politique sur les services et le numérique

En vigueur depuis le 1^{er} avril 2020

Cette politique et les instruments à l'appui constituent un ensemble intégré de règles qui décrit la façon dont les organisations du gouvernement du Canada gèrent la prestation des services, l'information et les données, la technologie de l'information et la cybersécurité à l'ère du numérique.

Annexe B : Secteurs d'intérêt et critères

Abréviations utilisées dans cette annexe

- ADR : Agence de développement régional
- PPT : Politique sur les paiements de transfert
- DPT : Directive sur les paiements de transfert
- PSN : Politique sur les services et le numérique
- LGFP : Loi sur la gestion des finances publiques
- DDPDPF : Directive sur la délégation des pouvoirs de dépenser et des pouvoirs financiers

Les critères utilisés au cours de cette mission d'audit sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau : Secteur d'intérêt 1 - Les cadres de gouvernance et de contrôle en place dans les ADR visant à soutenir la surveillance et la production de rapports sont conformes à la Politique et à la Directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.

Sous-critères	Sources
Critère 1.1 : les modalités du programme sont harmonisées avec la présentation au Conseil du Trésor, de même qu'avec la Politique et la Directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor en ce qui concerne la surveillance et la production de rapports.	PPT : par. 5.1.1 et 5.1.2; DPT : annexe D : par. 13 et 14; annexe E, par. 9 et 11

Sous-critères	Sources
Critère 1.2 : l'ADR a établi un cadre axé sur les risques pour surveiller la conformité des bénéficiaires aux exigences de leurs accords de contribution, conformément aux modalités du programme.	PPT : par. 5.4.12 et 5.4.13; DPT : par. 5.2a, 5.2b et 6.5; annexe B : par. 12
Critère 1.3 : les employés disposent des outils et des orientations nécessaires pour constamment satisfaire aux exigences du cadre de surveillance axé sur les risques.	PPT : par. 4.2.1 et 5.4.13; DPT : par. 5.2b
Critère 1.4 : l'ADR a élaboré et mis en œuvre une stratégie pour communiquer aux demandeurs et aux bénéficiaires éventuels les exigences du programme en matière de surveillance et de production de rapports.	PPT : par. 5.4.1 et 5.4.13; DPT : par. 5.2b et 6.1.4; PSN : par. 4.2.1.4 et 4.2.1.5
Critère 1.5 : l'ADR utilise les résultats des activités de surveillance et de production de rapports ainsi que les commentaires des clients pour orienter la prise de décisions et améliorer ses processus de façon continue.	PPT : par. 4.2.4.2, 5.4.1, 5.4.6 et 5.4.8; DPT : annexe B, par. 7; PSN : par. 4.2.1.4 et 4.2.1.5

Tableau : Secteur d'intérêt 2 - Les activités de surveillance et de production de rapport s'appliquant aux dossiers de projet, y compris le versement des paiements progressifs, sont effectuées conformément aux accords de contribution et aux attentes de l'ADR (par exemple, politiques, guides et normes de service).

Sous-critères	Sources
Critère 2.1 : le personnel de l'ADR s'acquitte de façon cohérente de ses rôles et de ses responsabilités de surveillance selon les normes de service établies.	PPT : par. 4.2.1, 5.4.1, 5.4.4, 5.4.12 et 5.4.13; DPT : par. 5.2a, 5.2b, 6.5.1 et 6.5.2 et annexe B : par. 12; PSN : par. 4.2.1.4 et 4.2.1.5

Sous-critères	Sources
Critère 2.2 : s’il y a lieu, le personnel de l’ADR veille à ce que les paiements soient versés aux bénéficiaires seulement une fois que les exigences en matière de surveillance et de production de rapports ont été satisfaites, et à ce que le paiement soit effectué selon les normes de service établies.	PPT : par. 4.2.1, 5.4.1, 5.4.4 et 5.4.13; DPT : par. 5.2b, 6.4.1, 6.4.3, 6.4.5, 6.4.6 et 6.5.2; LGFP : art. 34; DDPDPF : par. 4.1.1.1, 4.1.11.1, 4.1.12.1 et annexe A : A.2.2.1.7 à A.2.2.1.9; PSN : par. 4.2.1.4 et 4.2.1.5

Annexe C : Recommandations par agence

Le tableau suivant présente en détail les recommandations ainsi que les agences concernées.

Recommandations	Renseignements détaillés et agences concernées
Caractère adéquat des cadres ministériels de surveillance des bénéficiaires	<p>Les deux agences devraient mettre à jour et élargir leurs cadres s’appliquant à la surveillance et à la production de rapports liés aux paiements de transfert afin de veiller :</p> <ul style="list-style-type: none"> à ce qu’ils soient conformes aux modalités actuelles de chaque programme; à ce que le niveau d’assurance requis pour les rapports produits par les bénéficiaires soit axé sur les risques liés au projet.

Recommandations	Renseignements détaillés et agences concernées
Efficacité des cadres	<p>FedNor devrait mettre en œuvre un processus pour veiller à ce que les évaluations des risques et les plans de surveillance soient mis à jour au moins une fois par année.</p> <p>PrairiesCan devrait veiller à ce que les activités de surveillance prévues soient conformes aux accords de contribution et aux évaluations des risques liés au projet.</p>
Communication des attentes liées à la surveillance et à la production de rapports	<p>PrairiesCan devrait élaborer, documenter et mettre en œuvre une approche systémique qui permet de veiller à ce que les attentes liées à la surveillance et à la production de rapports pour tous les programmes soient communiquées de manière cohérente et transparente au public.</p>
Amélioration continue	<p>Les deux agences devraient recueillir et utiliser les informations suivantes et les communiquer à la haute direction afin d’orienter la prise de décisions et favoriser l’amélioration continue :</p> <ul style="list-style-type: none"> • informations recueillies dans le cadre de la surveillance des bénéficiaires de chaque projet; • commentaires des clients; • données sur le respect des normes de service.

Annexe D : Contexte sur les subventions et les contributions

Les paiements de transfert sont des paiements versés par le gouvernement du Canada à des tierces parties. Ces paiements n’entraînent pas l’acquisition de biens, de services ou d’actifs par le gouvernement. Ils

servent habituellement à redistribuer le revenu et à offrir un soutien financier par l'intermédiaire de programmes sociaux.

Les subventions et les contributions sont deux types de paiements de transfert différents.

Les **subventions** sont des transferts accordés pour appuyer des projets ou des programmes particuliers. Leur utilisation est soumise à certaines conditions.

Les **contributions** sont des transferts qui peuvent être conditionnels ou inconditionnels, selon les stipulations du donateur. Il existe trois types de contributions :

1. **contributions remboursables sans condition** : il s'agit de fonds octroyés dont le remboursement est prévu, mais il n'y a aucune condition particulière pour le remboursement;
2. **contributions remboursables sous condition** : ces fonds ne doivent être remboursés que si certaines conditions sont remplies, comme la réussite du projet financé ou l'atteinte de jalons précis;
3. **contributions non remboursables** : ces fonds ne doivent pas être remboursés et sont généralement octroyés pour appuyer des projets ou des initiatives.

Les agences ont le pouvoir d'accorder des subventions et des contributions à divers bénéficiaires afin de stimuler la croissance économique dans leur région et le développement de celle-ci. À l'heure actuelle, FedNor et PrairiesCan recourent aux contributions comme seul mécanisme de financement. Chaque programme administré par ces agences comporte des modalités précises se rapportant à la contribution reçue, ce qui permet de s'assurer que les fonds sont utilisés efficacement et conformément aux objectifs du programme.

Annexe E : Méthode d'échantillonnage et éléments exclus de la portée de l'audit

Méthode d'échantillonnage

Les projets audités ont été sélectionnés au hasard en fonction des stratifications suivantes :

- projets dont le niveau de risque est de faible à élevé;
- projets provenant des trois régions de chaque agence;
- projets comportant des types de paiements fondés sur des demandes de remboursement ou des paiements anticipés.

Pour chaque agence, 10 dossiers de projet actifs ou fermés dans les 12 mois précédant le lancement de l'étape d'exécution (soit le 1^{er} novembre 2023) ont été examinés, ce qui comprend les deux dernières demandes soumises par les bénéficiaires entre août 2021 et juillet 2024.

Les programmes ci-dessous ont été sélectionnés aux fins de l'audit.

FedNor

- Croissance économique régionale par l'innovation (CERI) : trois dossiers de projet examinés
- Programme de développement des collectivités (PDC) : un dossier de projet examiné
- Programme de développement du Nord de l'Ontario (PDNO) : six dossiers de projet examinés

PrairiesCan

- Croissance économique régionale par l'innovation (CERI) : cinq dossiers de projet examinés

- Programme de développement des collectivités (PDC) : un dossier de projet examiné
- Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO) : quatre dossiers de projet examinés

Éléments exclus de la portée de l'audit

Le Fonds d'aide et de relance régionale (FARR) a été exclu de l'audit en raison des récents travaux d'audit portant sur ce programme, notamment l'audit du FARR effectué par le Bureau du vérificateur général (2021) et l'évaluation des risques de fraude liés au FARR réalisée par le Bureau du contrôleur général (2022). De plus, le processus de sélection des bénéficiaires a été exclu de cet audit en raison d'un audit mené antérieurement par le Bureau du contrôleur général auprès d'autres agences.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le président du Conseil du Trésor, 2026,
ISBN : 978-0-660-99530-4

Date de modification : 2026-04-15