



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification du cadre de contrôle de gestion pour les subventions et contributions de 2012-2013 (Modes de financement)

Préparé par la :

**Direction générale des services de vérification et
d'assurance**

N° de projet 12-06

Juin 2013

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. CONTEXTE	5
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	8
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE	9
4. CONCLUSION.....	12
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	12
5.1 Modes de financement, autres que la contribution globale.....	12
5.2 Mode de financement souple.....	14
5.3 Conformité	15
5.4 Mode de financement global.....	17
5.5 Gouvernance – Supervision et surveillance.....	19
6. PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION	20
Annexe A : Critères de vérification.....	23
Annexe B : Politiques et directives pertinentes.....	25

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
CCG	Cadre de contrôle de gestion
CEPT	Centre d'expertise des paiements de transfert
DPF	Dirigeant(e) principal(e) des finances
EG	Évaluation générale
MOF	Mode optionnel de financement
PPT	Politique sur les paiements de transfert
S et C	Subventions et contributions

RÉSUMÉ

Contexte

Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC ou le Ministère) verse du financement aux Premières nations et à d'autres bénéficiaires sous forme de subventions et de contributions (S et C), pour l'exécution de programmes et la prestation de services, y compris dans les domaines de l'éducation, de la gestion des terres, du développement social et de l'infrastructure communautaire. Les dépenses totales du Ministère sous forme de subventions et de contributions ont été de 6,4 milliards de dollars en 2011-2012, et de 6,7 milliards de dollars, en 2012-2013.

Les programmes de paiements de transfert d'AADNC sont administrés conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* (PPT) et à la *Directive sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, en vigueur depuis le 1^{er} octobre 2008. Afin de répondre aux exigences de la PPT, le Secteur du dirigeant principal des finances (DPF) a établi le Centre d'expertise des paiements de transfert (CEPT), qui a mis en place le cadre de contrôle de gestion (CCG) pour les subventions et les contributions dans le but de permettre au Ministère de gérer et de surveiller efficacement ses programmes de subventions et de contributions, et de garantir le respect de la PPT et de la Directive. À titre de responsable de la gestion globale des fonds de paiements de transfert, la DPF d'AADNC est le gardien du CCG. Les critères relatifs au contrôle de la gestion des programmes et des paiements de transfert sont définis dans le CCG, que tous les employés des programmes, des régions et des Opérations régionales de l'administration centrale (AC) doivent respecter lorsqu'ils exécutent des programmes de S et C.

Les S et C sont gérées au moyen d'ententes de financement avec les bénéficiaires, qui incluent des modalités précises, que toutes les parties doivent respecter. Dans le cadre de chaque entente de financement, qui dicte la souplesse que le récipiendaire a pour gérer les fonds qu'il reçoit, les programmes (au sein des secteurs ou des régions) doivent choisir le mode de financement qui convient le mieux. Parmi les éléments principaux dont il faut tenir compte pour choisir le mode de financement, notons le régime de gestion du programme, le profil de risque du programme et le risque associé au bénéficiaire conformément aux résultats d'une évaluation générale. Selon la PPT, AADNC dispose des cinq modes possibles de financement suivants pour transférer des fonds aux bénéficiaires :

- Subvention;
- Contribution préétablie;
- Contribution fixe;
- Contribution souple;
- Contribution globale.

Objectif et portée de la vérification

L'objectif de la vérification était de fournir l'assurance raisonnable à la direction que :

1. Les programmes ont recours aux modes de financement appropriés pour verser des fonds aux bénéficiaires;
2. Des contrôles internes adéquats et efficaces sont en place pour les volets Gouvernance/rôles et responsabilités, Évaluation de l'admissibilité/élaboration des ententes et Surveillance des ententes et établissement de rapports connexes, en ce qui a trait à ces modes de financement.

La vérification a ciblé toutes les ententes de financement des bénéficiaires en vigueur en 2011-2012 et 2012-2013 pour l'ensemble des programmes de S et C et les quatre modes de financement utilisés pour distribuer les fonds aux bénéficiaires de S et C. Les travaux de vérification ont été réalisés à l'Administration centrale et dans trois bureaux régionaux échantillonnés (Atlantique, Ontario et Colombie-Britannique).

Les quatre volets clés qui suivent du CCG des S et C ont été examinés, en fonction des modes de financement choisis :

1. Gouvernance;
2. Élaboration des programmes/choix des modes de financement;
3. Admissibilité et élaboration des ententes;
4. Surveillance des ententes et établissement de rapports connexes.

La vérification n'a pas porté sur l'admissibilité des bénéficiaires à un financement spécifique à des programmes particuliers ni sur le respect des modalités des programmes ou des ententes. Elle n'a pas visé non plus les subventions.

Énoncé de conformité

La vérification du cadre de contrôle de gestion pour les subventions et les contributions de 2012-2013 (Modes de financement) est conforme aux *Normes de vérification interne du gouvernement du Canada*, comme le confirment les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Points forts observés

Les travaux effectués sur le terrain ont permis à l'équipe de vérification d'observer les points forts suivants :

- Les modes de financement utilisés par les régions pour verser des fonds aux bénéficiaires étaient conformes aux modes autorisés conformément aux modalités des programmes;
- Des évaluations générales ont été réalisées pour tous les bénéficiaires échantillonnés.

Conclusion

De façon générale, les vérificateurs ont constaté que les bureaux régionaux utilisaient des modes de financement autorisés pour verser des fonds aux bénéficiaires, conformément aux modalités des programmes. Toutefois, ils ont constaté que le niveau de risque associé aux bénéficiaires n'était pas toujours pris en considération adéquatement dans l'établissement et le choix des modes de financement et des activités liées à la conformité au sein du Ministère. La pratique n'est donc pas entièrement conforme à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, aux termes de laquelle le risque associé au programme et au bénéficiaire doit être pris en considération au moment du choix du mode de financement, ainsi que de l'établissement des exigences en matière d'activités de suivi et de rapports. En outre, le Ministère pourrait exploiter davantage la possibilité d'intégrer une plus grande souplesse dans la gestion des programmes en utilisant un mode de financement souple, ainsi que la possibilité d'accorder du financement global aux bénéficiaires associés à un risque faible.

Recommandations

L'équipe de vérification interne a relevé des possibilités d'amélioration des pratiques et des processus de contrôle en place, et a donc formulé les quatre recommandations suivantes :

1. La dirigeante principale des finances (DPF) devrait établir un processus pour mieux appuyer le travail des gestionnaires principaux de programmes dans l'élaboration de régimes de gestion de programmes ou de CCG de programmes liant plus formellement le risque associé au bénéficiaire et au programme ou projet au choix du mode de financement, et donc tenant compte entièrement de la cote de risque associée au bénéficiaire à la suite de l'évaluation générale, du risque associé au programme et de la nature et la valeur du financement. Tous les modes de financement applicables devraient être envisagés et la possibilité d'adopter un mode de financement souple devrait être évaluée à la fois pour les programmes de base et les programmes secondaires. La DPF, avec l'appui des gestionnaires principaux de programmes et des gestionnaires principaux des régions, devrait veiller à ce qu'un suivi soit réalisé et à ce que des rapports transparents soient remis à la haute direction concernant l'adoption uniforme de ces régimes de gestion de programmes ou CCG par les régions.
2. La dirigeante principale des finances (DPF) devrait d'abord élaborer un cadre ministériel de vérification de la conformité des programmes qui serait mis en œuvre par les programmes et les régions. Pour appuyer cette mise en œuvre, la DPF devrait ensuite également établir un processus de collaboration avec chaque secteur de programme, dans le but de lier directement les activités de surveillance de la conformité (c.-à-d., leur nature et leur fréquence) au mode de financement choisi (y compris le financement global) et au risque associé au bénéficiaire. La DPF devrait finalement assurer un suivi régulier du cadre pour en garantir la pertinence et l'efficacité continues.
3. La dirigeante principale des finances (DPF), en collaboration avec la sous-ministre adjointe principale des Opérations régionales et la sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord, avec l'appui des gestionnaires de programmes principaux, devrait élaborer

et communiquer formellement aux régions la position ministérielle relative au recours, pour les bénéficiaires admissibles, à du financement global. En même temps que cette position, il faudrait élaborer des outils et des approches en matière de communication pour informer les bénéficiaires et préparer ceux qui sont admissibles au financement global. En outre, un suivi continu de l'adoption de ce mode de financement par les régions devrait être assuré par la DPF, avec l'appui des gestionnaires principaux de programmes.

4. La dirigeante principale des finances (DPF) devrait tirer profit de la structure de gouvernance des S et C existante pour établir un mécanisme de surveillance et un programme de suivi à l'appui de la mise en œuvre par les programmes et les régions de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, concernant les modes de financement. Le mécanisme de surveillance devrait permettre de vérifier que des régimes de gestion de programmes existent ou sont en cours d'élaboration pour chaque activité budgétaire (programme) associée à du financement sous forme de S et C.

Réponse de la direction

La direction approuve les constatations de la vérification, accepte les recommandations contenues dans le rapport, et a élaboré un plan d'action de la direction afin d'y répondre. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

1. CONTEXTE

Subventions et contributions d'AADNC

AADNC verse du financement aux Premières nations et à d'autres bénéficiaires sous forme de subventions et de contributions (S et C) pour assurer la prestation de programmes et de services, dans des domaines tels l'éducation, gestion des terres, développement social et infrastructure communautaire. La valeur totale des dépenses du Ministère sous forme de S et C a été de 6,4 milliards de dollars en 2011-2012, et de 6,7 milliards de dollars en 2012-2013.

Les programmes de paiements de transfert d'AADNC sont administrés conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* (PPT) et à la *Directive sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor, en vigueur depuis le 1^{er} octobre 2008. On énonce dans la PPT l'attente qu'une démarche axée sur les risques soit adoptée dans la conception des programmes de paiements de transfert, la rédaction des modalités et des ententes de financement, ainsi que la surveillance et la vérification des bénéficiaires.

AADNC a commencé à appliquer la PPT et la directive en mars 2011. L'objectif de ces dernières consiste à veiller à ce que les programmes de paiements de transfert soient gérés de façon juste, transparente et responsable, en tenant compte des risques, qu'ils soient bien centrés sur les citoyens et les bénéficiaires, et qu'ils soient conçus et mis en œuvre en fonction des diverses priorités du gouvernement fédéral et des résultats attendus.

Afin de répondre aux attentes exprimées dans la PPT, le Secteur du DPF a établi le Centre d'expertise des paiements de transfert (CEPT), qui a mis en place le cadre de contrôle de gestion (CCG) pour les S et C. Ce cadre de contrôle vise à garantir que le Ministère gère et suit efficacement ses programmes de S et C, et qu'il respecte la PPT et la Directive. À titre de responsable de la gestion globale des fonds de paiements de transfert, la DPF d'AADNC est le gardien du CCG. La DPF établit les rôles et les responsabilités liés à l'octroi de S et C – spécifiquement dans le cadre de la gestion (la conception et la mise en œuvre) de programmes et des paiements de transfert (activités des programmes avec des bénéficiaires). Le CCG reflète les attentes du Ministère et la façon dont les S et C devraient être gérées dans les régions et à l'AC.

Les S et C sont gérées conformément à des ententes de financement avec les bénéficiaires, qui renferment des modalités précises que toutes les parties doivent respecter. Dans le cadre de chaque entente de financement, qui dicte au bénéficiaire sa marge de manœuvre quant à la gestion des fonds qu'il reçoit, les programmes (au sein des secteurs ou des régions) sont responsables de choisir le mode de financement le plus approprié. Les éléments clés qui devraient être utilisés pour choisir le mode de financement incluent le régime de gestion du programme, le profil de risque du programme et les résultats de l'évaluation générale (EG) du risque associé au bénéficiaire. Le processus d'EG a été mis en œuvre par le CEPT à l'automne de 2010 pour faciliter la gestion des ententes de financement et le choix d'un mode de financement approprié. C'est un outil qui permet de dresser annuellement un portrait du rendement antérieur d'un bénéficiaire de financement et de cerner des points forts et des

risques émergents, en fonction desquels les paiements de transfert versés à ce bénéficiaire seront gérés par AADNC.

Modes de financement liés aux subventions et aux contributions

Aux termes de la PPT, les ministères gouvernementaux doivent adopter une démarche axée sur les risques, propre à chaque bénéficiaire, lorsqu'ils gèrent des paiements de transfert. D'après la PPT, l'AADNC peut verser des fonds suivant les cinq modes de financement suivants :

- *Subvention* - Une subvention est un paiement de transfert effectué en fonction de critères préétablis d'admissibilité et d'autres critères connexes. Les bénéficiaires n'ont pas de comptes à rendre au sujet de la subvention, mais ils peuvent avoir à en rendre sur les résultats. Le mode de financement par subvention peut être employé aussi longtemps que nécessaire pour que les résultats du programme soient atteints. D'ordinaire, les subventions ne sont pas soumises à des vérifications ministérielles. Elles exigent cependant une politique particulière du Cabinet et des autorisations de dépenser liées au programme accordées par le Secrétariat du Conseil du Trésor.
- *Contribution préétablie* - Une contribution préétablie est un paiement de transfert assujéti aux conditions d'exécution énoncées dans l'entente de financement. Le bénéficiaire doit rendre des comptes et la contribution préétablie peut faire l'objet d'une vérification. Il s'agit du type de contribution de base qui était communément utilisé dans le passé, pour lequel les fonds inutilisés sont remis au Ministère chaque année.
- *Contribution fixe* - Une contribution fixe est une option selon laquelle le montant du financement annuel est établi suivant une formule ou une estimation des dépenses totales d'après une approche fondée sur les frais fixes. Le financement par contribution fixe est distribué en fonction des programmes. Conformément à ce mode, il est possible de permettre aux bénéficiaires de conserver les fonds inutilisés, pourvu que les exigences de programme établies dans l'entente de financement soient respectées et que le bénéficiaire accepte d'utiliser les excédents à des fins conformes aux objectifs du programme ou pour tout autre but approuvé par le Ministère. Ce mode de financement est fondé sur les paiements de transfert souple utilisés précédemment par AADNC.
- *Contribution souple* - Une contribution souple est un mode de financement qui permet le mouvement de fonds entre des catégories de coûts d'un même programme pendant la durée du projet ou de l'entente. Cependant, les fonds inutilisés doivent être remis au Ministère à la fin du projet, du programme ou de l'entente. On utilise le mode de financement par contribution souple lorsque:
 - le bénéficiaire satisfait à certains critères d'évaluation particuliers (y compris d'après les résultats de l'évaluation générale);
 - l'atteinte des objectifs du programme nécessite une relation de deux ans ou plus avec le bénéficiaire, et le programme peut être financé dans le cadre d'une entente de financement pluriannuelle.

- *Contribution globale* – Une contribution globale est une option qui permet de fournir des paiements de transfert à un bénéficiaire dans les cas où l'on estime que celui-ci pourrait réaliser plus facilement ses divers objectifs de programme et respecter ses priorités s'il avait la marge de manœuvre nécessaire pour modifier au besoin la priorité relative des programmes visés par la contribution globale et la possibilité de réaffecter ses fonds entre ses programmes afin de tenir compte de l'évolution de la situation et des priorités. Les bénéficiaires endossent la responsabilité d'exécuter l'ensemble des programmes visés par la contribution globale dont ils sont responsables et de rendre compte des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de ces programmes.

Le mode de financement global peut être utilisé dans les cas suivants :

- le programme vise spécialement les Autochtones ou comporte un volet qui les vise;
- le bénéficiaire recevra du financement pour un certain nombre de programmes qui devraient exiger des relations avec le bénéficiaire d'une durée de cinq ans pour atteindre les objectifs du programme;
- l'ensemble des programmes visés par la contribution globale peut être régi par une seule entente de financement pluriannuelle adaptée à l'atteinte d'objectifs de programmes multiples;
- la stabilité de la relation avec le bénéficiaire est reconnue et renforcée lorsque l'on permet à celui-ci de conserver les fonds inutilisés à l'expiration de l'entente de financement, à condition qu'il respecte les obligations et les objectifs énoncés dans l'entente de financement et qu'il accepte d'employer les fonds inutilisés à des fins conformes aux objectifs multiprogrammes ou à toute autre fin qui s'accorde avec ses priorités et qui a été convenue avec le Ministère;
- le bénéficiaire a montré sa capacité de gérer des paiements de transfert et est prêt, au regard de certains critères d'évaluation (y compris les résultats de l'EG);
- le financement des programmes visés par une contribution globale peut être déterminé annuellement et l'établissement d'un rapport annuel pour présenter les résultats atteints est suffisant.

Le mode de financement global est fondé sur l'autorisation visant les modes optionnels de financement (MOF) qu'AADNC employait auparavant.

Bien qu'il ait à sa disposition cinq modes possibles de financement, AADNC n'a recours qu'à quatre modes de financement (préétabli, fixe, souple et global) pour verser des fonds aux bénéficiaires des Premières nations.

Le tableau qui suit résume le financement total sous forme de S et C versé à l'ensemble des bénéficiaires pendant les exercices 2011-2012 et 2012-2013, ventilé selon le mode de financement :

Mode de financement	2011-2012		2012-2013	
	Montant (\$)	%	Montant (\$)	%
Subvention	1 042 575 395	16	1 273 998 557	19
Contribution préétablie	2 448 920 299	38	2 264 553 337	34
Contribution fixe/Paiement de transfert souple	1 783 862 492	28	1 903 707 116	28
Contribution souple	74 120 258	1	152 559 447	2
Contribution globale/MOF	1 133 700 825	17	1 132 672,190	17
TOTAL	6 483 179 269	100	6 727 490 647	100

Du point de vue du risque, le financement préétabli est le mode de financement le plus restrictif, et le financement global, le plus souple. Lorsqu'un bénéficiaire est jugé admissible à un financement global, tous les programmes admissibles à du financement global sont inclus dans l'entente connexe.

En plus d'avoir élaboré un cadre de contrôle de gestion et un processus d'évaluation générale, le Secteur du DPF a publié le document *Directive 101 – Les modes de financement* pour aider les programmes à choisir les bons modes de financement. Les modalités de programme approuvées par le Conseil du Trésor soulignent les modes de financement que les programmes particuliers peuvent utiliser.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification était de donner à la direction l'assurance raisonnable que :

1. Les programmes ont recours aux modes de financement appropriés pour verser des fonds aux bénéficiaires;
2. Des contrôles internes adéquats et efficaces sont en place pour les volets gouvernance/rôles et responsabilités, évaluation de l'admissibilité/élaboration des ententes; et, surveillance des ententes et rapports connexes, en ce qui a trait à ces modes de financement.

2.2 Portée de la vérification

La vérification a porté sur toutes les ententes de financement des bénéficiaires en vigueur en 2011-2012 et 2012-2013 pour l'ensemble des programmes de S et C et les quatre modes de financement utilisés pour distribuer les fonds aux bénéficiaires de S et C.

En raison des risques associés aux divers modes de financement, les quatre éléments clés suivants du CCG pour les S et C ont été cernés en rapport avec cette vérification :

1. *Gouvernance* - La vérification a évalué le cadre de gouvernance et les rôles et responsabilités visant à garantir l'application et la gestion cohérente des modes de financement, dans l'ensemble des programmes et des régions.
2. *Élaboration des programmes/choix des modes de financement* - La vérification a évalué la pertinence des modes de financement choisis pour chaque programme, compte tenu de la nature des objectifs de ce dernier et des risques qui y sont associés. De plus, la vérification a compris une évaluation des outils fournis aux bureaux régionaux pour les aider à choisir le mode de financement approprié.
3. *Admissibilité et élaboration des ententes* - Dans le cadre de la vérification, on a évalué la pertinence des critères d'admissibilité (visant à déterminer la capacité des bénéficiaires à s'autogérer efficacement pour atteindre les objectifs du programme compte tenu du risque associé au programme/financement) pour chaque mode de financement en vigueur et l'on a tenté de déterminer si les critères d'admissibilité préétablis sont appliqués de façon uniforme dans l'ensemble des régions.
4. *Surveillance des ententes et établissement de rapports connexes* - La vérification a examiné les contrôles utilisés pour surveiller les activités des bénéficiaires et faire état de ces activités, de manière à vérifier s'ils correspondent bien au niveau de risque des programmes, sont conformes aux modalités des ententes, reflètent bien les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs des programmes, et sont efficaces pour assurer une conformité axée sur le risque et évaluer les bénéficiaires.

Une méthode d'échantillonnage a été élaborée dans le but de sélectionner les régions, programmes et récipiendaires qui feraient l'objet de la vérification, de manière à obtenir un échantillon adéquat. Des activités de vérification ont été menées à l'Administration centrale et dans trois régions : l'Atlantique, l'Ontario et la Colombie-Britannique. Dans chaque région, 25 récipiendaires ont été choisis recevant du financement suivant l'un ou l'autre des quatre modes de financement, et menant des activités dans le cadre des cinq programmes suivants : Gouvernance, Développement économique des communautés, Développement social, Infrastructure communautaire et Éducation. Un échantillon d'ententes de financement gérées à l'Administration centrale a également été vérifié.

La vérification a porté essentiellement sur les quatre modes de financement disponibles au sein du Ministère pour verser des fonds aux bénéficiaires des Premières nations (préétabli, fixe, souple et global). La vérification n'a pas porté sur les subventions puisque les décisions et les autorisations relatives à ces dernières relèvent du Cabinet et du Conseil du Trésor et que les exigences en matière de suivis et de rapports ne sont pas les mêmes que pour les autres modes de financement. La vérification n'a pas porté sur l'admissibilité des bénéficiaires à du financement spécifique à des programmes particuliers, ni sur le respect des modalités des programmes ou des ententes.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La Vérification du cadre de contrôle de gestion pour les subventions et contributions de 2012-2013 (Modes de financement) a été planifiée et réalisée conformément aux exigences de

la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

Les vérificateurs ont examiné suffisamment d'éléments probants pertinents et ont obtenu suffisamment de données pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de leurs conclusions.

Voici les principales techniques de vérification utilisées :

- Entrevues avec des représentants clés du Secteur du DPF qui occupent des fonctions liées au CCG pour les S et C;
- Entrevues avec des représentants clés des programmes échantillonnés à l'AC et dans les bureaux régionaux choisis;
- Examen de la documentation pertinente relative aux processus de S et C;
- Revue de processus clés liés aux S et C à l'AC et dans certains bureaux régionaux sélectionnés;
- Vérification d'un échantillon d'ententes de financement à l'AC et dans certaines régions sélectionnées, choisi au moyen de la méthode d'échantillonnage définie ci-dessous.

Suivant l'établissement d'une méthode d'échantillonnage répondant aux critères de vérification énoncés à l'Annexe A, un échantillon de programmes, de régions et de bénéficiaires ont été choisis. Voici les grandes lignes de la méthode utilisée pour choisir les échantillons dans chacune des trois catégories.

A) Choix des programmes à vérifier

La première étape de l'échantillonnage a été le choix des programmes qui feraient l'objet de la vérification. Les critères utilisés pour choisir les programmes à vérifier ont notamment été les suivants :

- La taille (valeur en dollars) des projets financés dans l'ensemble des régions;
- La diversité des modes de financement utilisés dans le cadre du programme.

Aux termes de l'analyse des critères ci-dessus, l'objectif étant d'évaluer horizontalement les modes de financement choisis dans les régions et les programmes selon les niveaux de risque et la portée des projets, les programmes et sous-programmes qui suivent ont été choisis pour mener la vérification sur le terrain, à l'Administration centrale et dans les régions :

1. *Le gouvernement – La gouvernance et les institutions gouvernementales* : Paiements aux Indiens, Inuits et Innus devant servir à fournir des services publics dans le domaine du soutien aux administrations indiennes;
2. *Les gens – L'éducation* : Paiements aux Indiens, aux Inuits et aux Innus devant servir à fournir des services publics en éducation - Contributions pour offrir des services d'éducation primaire et secondaire aux Indiens vivant hors des réserves et aux Inuits
3. *Les gens – Le développement social* : Paiements aux Indiens, Inuits et Innus devant servir à fournir des services publics dans le domaine du développement social - Contributions pour fournir un revenu aux personnes démunies qui habitent dans les réserves indiennes;

4. *Les terres et l'économie – Développement économique communautaire* : Paiements aux Indiens, Inuits et Innus devant servir à fournir des services publics dans les domaines du développement économique;
5. *Les terres et l'économie – L'Infrastructure communautaire* : Paiements aux Indiens, Inuits et Innus devant servir à fournir des services publics dans les domaines des immobilisations et de l'entretien.

La valeur totale des programmes susmentionnés était d'environ 3,4 milliards de dollars en 2011-2012, ce qui représente 52 p. 100 des S et C totales versées pendant l'exercice, et d'environ 3,2 milliards de dollars en 2012-2013, ce qui représente 48 p. 100 des S et C totales versées pendant cet autre exercice.

B) Choix des régions pour les visites sur le terrain

La deuxième étape de l'échantillonnage a consisté à déterminer quels bureaux régionaux visiter. Les critères de sélection de ces bureaux étaient notamment les suivants :

- La taille (valeur en dollars) des activités financées dans le cadre des programmes sélectionnés (ci-dessus) par le bureau régional;
- La diversité des modes de financement adoptés par le bureau régional dans l'ensemble des programmes choisis;
- La rétroaction obtenue à l'étape de planification auprès des personnes interrogées;
- Le temps écoulé depuis la dernière vérification interne des S et C dans la région.

Aux termes de l'analyse des critères ci-dessus et dans le but d'évaluer les modes de financement choisis horizontalement dans l'ensemble des régions en fonction du niveau de risque et de la portée des programmes, l'équipe de vérification a choisi de se rendre dans les bureaux régionaux qui suivent dans le cadre de la vérification sur le terrain (les dates des visites sur le terrain sont également précisées) :

1. Atlantique (du 11 au 13 mars 2013);
2. Ontario (du 18 au 20 mars 2013);
3. Colombie-Britannique (du 15 au 17 avril 2013).

C) Taille de l'échantillon par région

La troisième étape de l'échantillonnage a consisté à cibler les bénéficiaires qui feraient l'objet de la vérification, lors de chaque visite sur le terrain dans les régions. Comme cinq programmes devaient être soumis à une vérification détaillée et que quatre modes de financement étaient visés (contribution préétablie, contribution fixe, contribution souple et contribution globale), l'échantillon de 25 bénéficiaires devant faire l'objet d'une vérification détaillée à chaque visite de site dans les régions a été choisi de manière à garantir une couverture adéquate des programmes choisis et des quatre modes de financement – de manière à être en mesure de formuler des conclusions de portée horizontale pour l'ensemble des régions. Les bénéficiaires ont été choisis en tenant compte du montant des fonds reçus et de la diversité des modes de financement adoptés.

4. CONCLUSION

Dans l'ensemble, les vérificateurs ont constaté que les bureaux régionaux utilisaient des modes de financement autorisés pour verser des fonds aux bénéficiaires, conformément aux modalités des programmes. Toutefois, ils ont constaté que le niveau de risque associé aux bénéficiaires n'était pas toujours pris en considération adéquatement dans l'établissement et le choix des modes de financement et des activités liées à la conformité au sein du Ministère. La pratique n'est donc pas entièrement conforme à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, aux termes de laquelle le risque associé au programme et au bénéficiaire doit être pris en considération au moment du choix du mode de financement ainsi que de l'établissement des exigences en matière d'activités de suivi et de rapports. En outre, le Ministère pourrait exploiter davantage la possibilité d'intégrer une plus grande souplesse dans la gestion des programmes en utilisant un mode de financement souple, ainsi que la possibilité d'accorder du financement global aux bénéficiaires associés à un risque faible.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

À partir des éléments probants recueillis lors de l'examen de la documentation, des analyses et des entretiens réalisés, l'équipe de vérification a évalué chacun des critères de vérification et a tiré des conclusions. Dans les cas où un écart significatif a été observé entre la pratique et ce que prévoit le critère de vérification, les risques encourus ont été évalués, des conclusions tirées et des recommandations formulées.

5.1 *Modes de financement, autres que la contribution globale*

Comme il a la possibilité de recourir à plus d'un mode de financement, le personnel des bureaux régionaux doit déterminer au cas par cas quel est celui qui est le plus approprié pour un programme particulier, en fonction du risque associé au bénéficiaire ainsi que des contraintes liées aux modalités du programme. Le CEPT a élaboré des outils, comme la Directive 101 et l'EG, pour faciliter le choix du mode de financement. Pendant la vérification, l'équipe de vérification a constaté que, bien que des EG aient été réalisées pour tous les bénéficiaires et que les modes de financement choisis soient autorisés conformément aux modalités des programmes, dans les cas autres que ceux où un mode de financement global avait été adopté (donc généralement lorsque l'on avait eu recours à un financement préétabli ou fixe), le choix du mode de financement dans les régions n'était pas conforme au niveau de risque associé au bénéficiaire à la suite de l'EG.

Financement de base

Aux fins de la vérification visée, le financement de base est défini comme étant tout financement non fondé sur une proposition, versé par AADNC à un bénéficiaire pour appuyer ses activités continues comme l'éducation, le développement social, l'infrastructure communautaire et le développement économique communautaire. Le financement de base est transféré à des bénéficiaires au moyen de divers modes de financement, y compris les contributions préétablies, fixes et globales. Dans les régions visitées, le choix du mode de financement pour le financement de base autre que le financement global est déterminé en

fonction du plan comptable annuel et du mode de financement disponible établi par défaut. Lorsque plusieurs modes de financement sont disponibles (généralement la contribution préétablie et la contribution fixe), un bureau régional peut modifier le mode de financement du programme par défaut en fonction du risque associé au programme perçu dans sa région. Le choix d'un mode de financement n'est donc pas nécessairement fondé sur le risque associé à un bénéficiaire en particulier (c.-à-d. sur sa cote à l'EA).

Financement fondé sur une proposition ou financement ciblé

Pour ce qui concerne les programmes de financement fondé sur une proposition ou les programmes de financement ciblé, l'équipe de vérification a observé que deux des programmes examinés, Infrastructure communautaire et Développement économique communautaire, avaient en place un régime de gestion de programme ou un CCG de programme qui permettait de choisir un mode de financement axé sur le risque associé au bénéficiaire. Pour ces programmes, le régime de gestion de programme définit les modes de financement possibles, et l'évaluation du risque associé à un bénéficiaire particulier est ensuite prise en considération pour choisir le mode de financement adopté. Pour les autres programmes de financement ciblé, les vérificateurs ont observé que les bureaux régionaux ne choisissaient pas un mode de financement axé sur le risque associé au bénéficiaire; mais plutôt, qu'ils utilisaient le même mode de financement pour tous les bénéficiaires au sein du programme.

Actuellement, la majorité des programmes ne sont pas gérés à l'aide d'un régime de gestion de programme ou d'un CCG de programme qui permet aux régions de choisir un mode de financement clairement lié au risque associé au bénéficiaire ou au projet ou programme.

En conséquence, AADNC ne répond pas entièrement aux attentes énoncées dans la PPT, puisque le Ministère n'a pas encore entièrement adopté une approche fondée sur les risques pour gérer ses S et C. Il ne tire donc pas au maximum profit de la souplesse des modes de financement disponibles, en n'associant pas le risque au mode de financement. Cela se traduit par une possibilité de fardeau administratif accru (à la fois pour le bénéficiaire et pour le Ministère) et à un effort accru de surveillance lorsque des modalités strictes sont attribuées à des bénéficiaires associés à un risque faible. À l'inverse, il se pourrait qu'un programme associé à un risque élevé ne soit pas suffisamment surveillé si un mode de financement trop souple est utilisé.

En outre, il existe également un risque qu'AADNC ne respecte pas entièrement le CCG pour les S et C en ce qui a trait à plusieurs exigences, y compris :

- a) On détermine par une analyse de risques le mode de financement approprié et les exigences connexes qui conviennent compte tenu des bénéficiaires visés et des objectifs du programme. (CCG A5.1);
- b) On établit les politiques et procédures du programme en fonction des risques et des modalités approuvées et livre aux gestionnaires de programme et aux gestionnaires régionaux l'information dont ils ont besoin pour exécuter le programme suivant ces modalités (cadre de contrôle de gestion applicable au programme). (CCG A5.2)

Recommandation

1. La dirigeante principale des finances (DPF) devrait établir un processus pour mieux appuyer le travail des gestionnaires principaux de programmes dans l'élaboration de régimes de gestion de programmes ou de CCG de programmes liant plus formellement le risque associé au bénéficiaire et au programme ou projet au choix du mode de financement, et donc tenant compte entièrement de la cote de risque associée au bénéficiaire à la suite de l'évaluation générale, du risque associé au programme et de la nature et la valeur du financement. Tous les modes de financement applicables devraient être envisagés et la possibilité d'adopter un mode de financement souple devrait être évaluée à la fois pour les programmes de base et les programmes secondaires. La DPF, avec l'appui des gestionnaires principaux de programmes et des gestionnaires principaux des régions, devrait veiller à ce qu'un suivi soit réalisé et à ce que des rapports transparents soient remis à la haute direction concernant l'adoption uniforme de ces régimes de gestion de programmes ou CCG par les régions.

5.2 Mode de financement souple

Conformément au CCG pour les S et C, pour utiliser le mode de financement de contribution souple, le programme doit avoir en place un régime de gestion de programme ou un cadre de contrôle de gestion qui définit comment le programme gèrera le financement sous forme de contribution souple, y compris comment il évaluera les risques connexes. Après examen des programmes choisis, l'équipe de vérification a remarqué que le mode de financement souple n'était pas utilisé pour les programmes de base, et que peu utilisé pour le financement ciblé.

Le mode de financement souple est un nouveau mode de financement d'ententes pluriannuelles qui permet au bénéficiaire de reporter les fonds inutilisés dans le cadre du programme ou projet aux exercices suivants. Toutefois, les fonds non dépensés à la fin du programme ou projet doivent être retournés au Ministère. Dans le cadre des programmes vérifiés, nous avons constaté que seuls les programmes *Infrastructure communautaire* et *Développement économique communautaire* avaient recours au mode de financement souple pour les programmes ciblés. Pour ces deux programmes, la direction a mis au point un CCG pour déterminer le mode de financement approprié (préétabli, fixe, souple) selon une démarche axée sur les risques. On s'attend à ce qu'un bureau régional détermine, au moyen d'un régime de gestion de programme ou d'un CCG de programme, le mode de financement le plus approprié au regard de l'évaluation des risques inhérents au projet et des risques associés au bénéficiaire. L'équipe de vérification a également constaté que le programme de Développement social avait ébauché un CCG pour la Réforme du Programme d'aide au revenu; qui n'avait par ailleurs pas encore été mis en place au moment de la vérification.

Il ne semble pas qu'une évaluation systématique des programmes existants ait été réalisée à l'échelle du Ministère pour déterminer de quelle manière les programmes bénéficieraient de l'utilisation d'un mode de financement souple à la fois pour le financement de base et le financement ciblé. On a observé que 1,2 p. 100 et 2,3 p. 100 du financement total était versé suivant un mode de financement souple, introduit dans le cadre de la PPT, pour les exercices 2011-2012 et 2012-2013, respectivement.

Conformément à la PPT, on s'attend à ce que les exigences administratives pour les demandeurs et les bénéficiaires, qui sont nécessaires pour assurer l'intégrité, la transparence et la reddition de comptes, soient proportionnelles au niveau des risques propres au programme, à l'importance du financement et aux profils de risque des demandeurs et des bénéficiaires. En n'envisageant pas la possibilité d'utiliser des modes de financement souples pour le financement ciblé et le financement de base, le Ministère pourrait ne pas répondre entièrement aux attentes exprimées dans la PPT.

De plus, si un mode de financement souple n'est pas envisagé, comment des programmes particuliers pourront-ils répondre aux objectifs du CCG pour les S et C, notamment :

- On détermine par une analyse de risques les mécanismes de financement approprié et les exigences liées qui conviennent compte tenu de la composition de la clientèle visée (bénéficiaires) et des objectifs fixés. (CCG A5.1);
- Les comités de la haute direction examinent et approuvent le cadre de contrôle de gestion applicable au programme. (CCG A6.2);
- Pour juger de la nature, de la priorité et de la valeur du financement et du soutien à prévoir, on tient compte de la capacité de responsabilisation et de gestion des bénéficiaires, du respect antérieur des engagements et des objectifs et du niveau global des risques. (CCG C2.4).

Recommandation

Voir la recommandation n°1 qui inclut la possibilité d'utiliser un mode de financement souple.

5.3 Conformité

Dans le cadre de son travail réalisé à l'AC et dans les régions, l'équipe de vérification a observé que les activités visant à assurer la conformité liée aux programmes réalisées n'étaient pas toujours alignées sur les risques associés aux bénéficiaires (cote de l'EG) ou sur le mode de financement utilisé. La majorité de ces activités dans les régions étaient cycliques et axées sur l'Aide au revenu et l'Éducation.

L'équipe de vérification a également observé qu'à l'exception du Programme de développement social, aucun des programmes vérifiés n'avait un cadre de conformité lié au risque associé au bénéficiaire ou au mode de financement. Le Programme de développement social a élaboré et met actuellement en œuvre un cadre de conformité visant à tenir compte du niveau de risque associé au programme ou au bénéficiaire au moment de l'élaboration du plan des activités relatives à la conformité.

Conformément à la PPT, il faut que la « surveillance, la production de rapports et la vérification reflètent les risques particuliers du programme, le niveau de financement en fonction des frais d'administration et le profil de risques du bénéficiaire ». Cette exigence est reprise dans le CCG pour les S et C du Ministère, aux termes duquel :

- Les activités du programme sont exécutées conformément aux politiques et aux procédures du programme. Les risques et les questions cernés liés au programme sont traités. (CCG B3);
- Les données de rendement et de résultats font l'objet d'un examen permettant de s'assurer que les bénéficiaires se conforment aux ententes de financement et que les fonds sont employés aux fins prévues. (CCG D2.2);
- La conformité des bénéficiaires aux modalités de programme et aux ententes de financement est contrôlée et les possibilités d'amélioration de leur rendement leur sont communiquées. (CCG D5)

La vérification des programmes échantillonnés a révélé que l'on ne prévoit pas d'activités liées à la conformité à l'échelle du Ministère et que les programmes sont plutôt responsables de mettre en place leurs propres régimes à cet égard. On a observé ce qui suit :

- Développement social et Éducation : Les activités liées à la conformité relatives à ces programmes sont généralement réalisées sur une base cyclique (tous les deux ou trois ans). En 2012-2013, des efforts ont été déployés pour inclure des activités de conformité pour l'ensemble des bénéficiaires des Programmes de développement social. Seule la région de l'Atlantique n'avait pas atteint cet objectif au moment de la rédaction du présent rapport, en raison d'une injonction judiciaire;
- Infrastructure communautaire et Développement économique communautaire : Ces programmes veillent généralement aux activités de conformité liées à leurs projets, dans le cadre de la gestion des projets, pendant la durée du projet et jusqu'à son achèvement;
- Gouvernance : Aucune activité liée à la conformité particulière n'est réalisée par les responsables de programmes ou de la surveillance de la conformité dans les bureaux régionaux.

Aucune activité de conformité n'est généralement réalisée pendant la durée des ententes relatives à du financement global, sauf la dernière année, avant un renouvellement. Des activités liées à la conformité sont parfois alors réalisées pour appuyer le renouvellement de l'entente ou le nouveau calcul des formules de financement. Dans un contexte de financement global, les activités de conformité peuvent offrir au Ministère l'assurance que les normes d'exécution des programmes sont respectées pendant la durée de l'entente.

On a observé que les ententes suivant l'ancien mode de financement optionnel ne prévoyaient pas de dispositions prévoyant des activités de conformité ou le recouvrement des fonds et qu'en conséquence, les agents de programmes ne menaient pas d'activités liées à la conformité pour ces accords. Les nouvelles Ententes de financement pour les bénéficiaires autochtones d'AADNC renferment de telles dispositions.

En n'adoptant pas une approche axée sur les risques relative aux activités visant à assurer la conformité, le Ministère ne respecte pas entièrement la PPT dans laquelle il est établi que les administrateurs généraux sont responsables de veiller à ce que les exigences administratives qui s'appliquent aux bénéficiaires soient proportionnelles au niveau de risque. En particulier, la PPT requiert que les activités de surveillance, de reddition de compte et de vérification reflètent

les risques spécifiques au programme, la valeur du financement par rapport aux frais d'administration et le profil de risque du bénéficiaire.

En outre, il est possible qu'AADNC réalise un nombre disproportionnellement élevé d'activités visant à assurer la conformité dans des cas où les risques sont faibles, et un nombre insuffisant de ces activités dans des cas où les risques sont élevés.

Recommandation

2. La dirigeante principale des finances (DPF) devrait d'abord élaborer un cadre ministériel de vérification de la conformité des programmes qui serait mis en œuvre par les programmes et les régions. Pour appuyer cette mise en œuvre, la DPF devrait ensuite également établir un processus de collaboration avec chaque secteur de programme, dans le but de lier directement les activités de surveillance de la conformité (c.-à-d., leur nature et leur fréquence) au mode de financement choisi (y compris le financement global) et au risque associé au bénéficiaire. La DPF devrait finalement assurer un suivi régulier du cadre pour en garantir la pertinence et l'efficacité continues.

5.4 Mode de financement global

Selon la position ministérielle actuelle, le financement global devrait être utilisé le plus souvent possible pour fournir aux bénéficiaires associés à un risque faible (critère d'admissibilité) une plus grande souplesse tout en réduisant son fardeau administratif ainsi que celui du Ministère. On a cerné dans le cadre de la vérification une utilisation irrégulière du mode de financement global à l'échelle du Ministère.

Le pourcentage des bénéficiaires associés à un risque faible qui reçoivent du financement global diffère selon les régions. Le tableau qui suit donne le nombre total de bénéficiaires associés à un risque faible (conformément à la partie A de l'outil d'EG) dans notre échantillon de régions et le nombre correspondant de bénéficiaires qui reçoivent du financement global :

	Atlantique	Ontario	Colombie-Britannique
Taille de l'échantillon	25	25	25
Nombre de bénéficiaires associés à un risque faible (Partie A de l'EG)	16	22	25
Nombre de bénéficiaires associés à un risque faible qui reçoivent du financement global	14	8	8
Pourcentage de bénéficiaires associés à un risque faible qui reçoivent du financement global	88 %	36 %	32 %

On souligne que la région de l'Atlantique s'efforce activement de conclure des ententes de financement global avec les bénéficiaires associés à un risque faible. On observe ainsi que 88 p. 100 des bénéficiaires associés à un risque faible de cette région ont ce type d'entente.

Les écarts observés entre les pourcentages de bénéficiaires associés à un risque faible qui ont conclu des ententes de contribution globale reflètent des philosophies divergentes relatives aux avantages perçus des ententes de financement global, selon les régions et les bénéficiaires. Dans certaines régions, on estime que ce sont les ententes de financement global qui offrent la plus grande souplesse aux bénéficiaires pour gérer leurs fonds et qui les rapprochent le plus de l'autogestion. À l'inverse, dans d'autres régions, les ententes de financement global sont perçues comme un transfert de la majorité des risques au bénéficiaire et ne sont donc pas envisagées pour de nombreux bénéficiaires, même s'ils sont admissibles à ce type de financement.

À l'échelle ministérielle, le CEPT a établi un processus bien défini et des lignes directrices relatifs à l'évaluation de l'admissibilité d'un bénéficiaire à du financement global. Toutefois, le Ministère n'a pas communiqué efficacement aux régions sa position sur un recours de plus en plus important au financement global pour les bénéficiaires associés à un risque faible. Tant que la position ministérielle n'aura pas été bien communiquée, on continuera d'observer un manque d'uniformité dans l'utilisation du financement global par les bureaux régionaux.

Pour les bénéficiaires associés à un risque faible (aux termes de la partie A de l'outil EG) admissibles à du financement global, la partie C de l'outil EG est utilisée pour appuyer la décision de conclure une entente de financement global. La partie C évalue actuellement le risque et la capacité d'un bénéficiaire permanent de financement pour de multiples programmes en tant qu'entité. L'évaluation porte sur les forces et faiblesses spécifiques des bénéficiaires en matière de gouvernance et de programmation, qui sont pertinentes dans le cadre de l'exécution des programmes et de la prestation des services financés par AADNC. Lorsqu'une décision est prise d'adopter un mode de financement global pour un bénéficiaire particulier, tous les programmes admissibles à du financement global de ce bénéficiaires sont visés.

Pour les ententes de financement global qui doivent être renouvelées, la partie C de l'outil EG doit être de nouveau remplie pour vérifier que le bénéficiaire continue d'être admissible à du financement global et qu'il devrait continuer d'en recevoir. Bien que les risques spécifiques aux programmes soient pris en considération dans l'évaluation de la partie C, il n'existe pas de mécanisme pour les programmes admissibles à du financement global permettant de déterminer si le financement global est le mode de financement le plus approprié pour permettre à un bénéficiaire de réaliser efficacement les objectifs du programme.

Recommandation

3. La dirigeante principale des finances (DPF), en collaboration avec la sous-ministre adjointe principale des Opérations régionales et la sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord, avec l'appui des gestionnaires de programmes principaux, devrait élaborer et communiquer formellement aux régions la position ministérielle relative au recours, pour les bénéficiaires admissibles, à du financement global. En même temps que cette position, il faudrait élaborer des outils et des approches en matière de communication pour informer les bénéficiaires et préparer ceux qui sont admissibles au financement global. En outre, un suivi continu de l'adoption de ce mode de financement par les régions devrait être assuré par la DPF, avec l'appui des gestionnaires principaux de programmes.

5.5 Gouvernance – Supervision et surveillance

Le Secteur du DPF, par l'intermédiaire du CEPT, a pris des mesures pour offrir de l'orientation et des conseils aux programmes concernant la mise en œuvre de la nouvelle PPT, y compris la création d'un CCG ministériel *Directive 101 – Modes de financement*, et la mise en œuvre de l'outil EG utilisé pour évaluer le risque associé au bénéficiaire. En outre, le CEPT fournit un appui et des conseils continus aux programmes et aux régions, au besoin, concernant la gestion des S et C. Les régimes de gestion de programmes ont été introduits pour aider les programmes à adopter une démarche axée sur les risques au moment de choisir un mode de financement. À ce jour, deux programmes, Infrastructure communautaire et Développement économique communautaire, ont mis en œuvre des régimes de gestion de programme. L'équipe de vérification a constaté que le régime de gestion de programme de Développement économique communautaire prévoit un alignement du mode de financement sur l'activité budgétaire de programme, et que le choix du mode de financement est clairement fondé sur les risques associés au bénéficiaire et au programme.

Bien que le CEPT offre appui et orientation aux programmes sur une base continue, les mécanismes de surveillance et de suivi mis en place pour garantir la conformité des programmes ou des régions avec la PPT sont limités. La structure de gouvernance actuelle pour appuyer la mise en œuvre de la PPT ne suit pas l'état du développement ou de la mise en œuvre, par chaque programme, d'un régime de gestion de programme visant à appuyer les décisions en matière de financement axées sur le risque.

Sans suivi et surveillance suffisants de la mise en œuvre de la PPT et des régimes de gestion de programme par les programmes, le Ministère n'est pas en mesure de bien évaluer ses progrès sur une base continue quant à la mise en œuvre de la PPT.

Recommandation

4. La dirigeante principale des finances (DPF) devrait tirer profit de la structure de gouvernance des S et C existante pour établir un mécanisme de surveillance et un programme de suivi à l'appui de la mise en œuvre par les programmes et les régions de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor, concernant les modes de financement. Le mécanisme de surveillance devrait permettre de vérifier que des régimes de gestion de programmes existent ou sont en cours d'élaboration pour chaque activité budgétaire (programme) associée à du financement sous forme de S et C.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandation	Réponse de la direction/ Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue pour la mise en œuvre
<p>1. La dirigeante principale des finances (DPF) devrait établir un processus pour mieux appuyer le travail des gestionnaires principaux de programmes dans l'élaboration de régimes de gestion de programmes ou de CCG de programmes liant plus formellement le risque associé au bénéficiaire et au programme ou projet au choix du mode de financement, et donc tenant compte entièrement de la cote de risque associée au bénéficiaire à la suite de l'évaluation générale, du risque associé au programme et de la nature et la valeur du financement. Tous les modes de financement applicables devraient être envisagés et la possibilité d'adopter un mode de financement souple devrait être évaluée à la fois pour les programmes de base et les programmes secondaires. La DPF, avec l'appui des gestionnaires principaux de programmes et des gestionnaires principaux des régions, devrait veiller à ce qu'un suivi soit réalisé et à ce que des rapports transparents soient remis à la haute direction concernant l'adoption uniforme de ces régimes de gestion de programmes ou CCG par les régions.</p>	<p>La DPF établira un processus de clarification, dans les régimes de gestion de programmes et les cadres de contrôle de gestion, des fonctions de gouvernance et de surveillance relatives aux modes de financement et aux activités de suivi. (Ce sera fait dans la nouvelle méthode de gestion des cas actuellement en cours d'élaboration.)</p>	<p>Dirigeante principale des finances</p>	<p>Mars 2014</p>

<p>2. La dirigeante principale des finances (DPF) devrait d'abord élaborer un cadre ministériel de vérification de la conformité des programmes qui serait mis en œuvre par les programmes et les régions. Pour appuyer cette mise en œuvre, la DPF devrait ensuite également établir un processus de collaboration avec chaque secteur de programme, dans le but de lier directement les activités de surveillance de la conformité (c.-à-d., leur nature et leur fréquence) au mode de financement choisi (y compris le financement global) et au risque associé au bénéficiaire. La DPF devrait finalement assurer un suivi régulier du cadre pour en garantir la pertinence et l'efficacité continues.</p>	<p>La DPF, en tant que membre de l'équipe de haute direction chargée d'accroître la transparence et la reddition de compte, dirigera l'élaboration d'un cadre ministériel de vérification de la conformité.</p>	<p>Dirigeante principale des finances</p>	<p>Décembre 2013</p>
<p>3. La dirigeante principale des finances (DPF), en collaboration avec la sous-ministre adjointe principale des Opérations régionales et la sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord, avec l'appui des gestionnaires de programmes principaux, devrait élaborer et communiquer formellement aux régions la position ministérielle relative au recours, pour les bénéficiaires admissibles, à du financement global. En même temps que cette position, il faudrait élaborer des outils et des approches en matière de communication pour informer les bénéficiaires et préparer ceux qui sont admissibles au financement global. En outre, un suivi continu de l'adoption de ce mode de financement par les régions devrait être assuré par la DPF, avec l'appui des gestionnaires principaux de programmes.</p>	<p>La DPF, en collaboration avec la sous-ministre adjointe principale des Opérations régionales et la sous-ministre adjointe de l'Organisation des affaires du Nord, définira et communiquera, en collaboration avec le directeur général de la Direction générale des communications, la position ministérielle relative au droit à du financement global.</p>	<p>Dirigeante principale des finances</p>	<p>Décembre 2013</p>

<p>4. La dirigeante principale des finances (DPF) devrait tirer profit de la structure de gouvernance des S et C existante pour établir un mécanisme de surveillance et un programme de suivi à l'appui de la mise en œuvre par les programmes et les régions de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du Conseil du Trésor, concernant les modes de financement. Le mécanisme de surveillance devrait permettre de vérifier que des régimes de gestion de programmes existent ou sont en cours d'élaboration pour chaque activité budgétaire (programme) associée à du financement sous forme de S et C.</p>	<p>La DPF examinera les modalités de la structure de gouvernance actuelle relative aux S et C pour garantir la surveillance et le suivi de la mise en œuvre de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i>.</p>	<p>Dirigeante principale des finances</p>	<p>Septembre 2013</p>
--	--	---	-----------------------

Annexe A : Critères de vérification

Afin d'obtenir un degré de certitude adéquat pour atteindre les objectifs de la vérification, l'équipe de vérification a élaboré les critères de vérification suivants :

Critères de vérification	
Gouvernance / Rôles et responsabilités : Évaluation du cadre de gouvernance et des rôles et responsabilités permettant de veiller à ce que les modes de financement soient adoptés et gérés de façon uniforme dans l'ensemble des programmes et des régions.	
1.1	Le CEPT assume les fonctions de surveillance et de remise en question et il fournit des lignes directrices aux programmes concernant le choix des modes de financement applicables.
1.2	Les décisions relatives au mode de financement au niveau des bénéficiaires sont toujours examinées par les représentants principaux des bureaux régionaux avant d'être approuvées.
1.3	Les rôles, responsabilités et obligations de rendre des comptes liés au choix de mode financement selon les bénéficiaires sont clairement définis et communiqués.
Développement de programme/Choix de mode de financement : Évaluation de la pertinence du ou des modes de financement choisis par les programmes, tenant compte des objectifs des programmes et des risques qui y sont associés; évaluation des outils fournis aux bureaux régionaux pour les aider à choisir le mode de financement approprié.	
2.1	Les modes de financement adoptés par le programme sont choisis de manière à respecter les principes de reddition de comptes, de conciliation des coûts et des avantages, de gestion des risques et de traitement des bénéficiaires du programme, ainsi qu'à assurer un équilibre dans le respect de ces principes.
2.2	Des conseils à l'échelle des programmes ont été formulés et communiqués aux bureaux régionaux pour veiller à ce que les modes de financement soient axés sur les risques.
Admissibilité et élaboration des ententes – Évaluation de la pertinence des critères d'admissibilité (pour déterminer la capacité des bénéficiaires à s'autogérer efficacement pour atteindre les objectifs du programme compte tenu du risque associé au programme/financement) relatifs à chaque mode de financement en place et évaluation de l'uniformité de l'application des critères d'admissibilité préétablis dans l'ensemble des régions.	
3.1	Le mode de financement choisi est admissible aux termes des modalités du programme.
3.2	Le mode de financement adopté par un programme pour un bénéficiaire donné a été choisi en fonction des risques courus (au niveau du programme et de façon générale).
3.3	Les ententes de financement sont approuvées conformément à la délégation de pouvoirs définie dans les modalités du programme.

Surveillance et rapports concernant les ententes : Examen des contrôles utilisés relatifs à la surveillance des activités des bénéficiaires et à l'établissement de rapports connexes afin de garantir leur conformité avec le niveau de risque associé au programme, le respect des modalités des ententes, l'atteinte des objectifs du programme et l'efficacité des mesures de conformité axées sur les risques et des vérifications des bénéficiaires.

4.1	Les exigences en matière d'établissement de rapports sont conformes au niveau de risque associé au bénéficiaire et au programme.
-----	--

4.2	Les activités de surveillance de la conformité sont en ligne avec le niveau de risque associé au bénéficiaire et au programme.
-----	--

Annexe B : Politiques et directives pertinentes

Les sources faisant autorité (c.-à-d. les politiques et les directives) suivantes ont été examinées et ont servi de fondements dans le cadre de cette vérification :

- *AADNC Cadre de contrôle de gestion pour les subventions et les contributions;*
- *AADNC Directive 101 - Les modes de financement;*
- *Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor;*
- *Directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.*