

# **Chapitre 33**

**Suivi des recommandations  
formulées dans des rapports  
antérieurs**



# Table des matières

	<b>Page</b>
<b>Points saillants</b>	33–5
<b>Introduction</b>	33–7
<b>Pêches et Océans — Un cadre pour la pêche durable : le poisson de fond de l’Atlantique — 1997, chapitre 14, Rationalisation et renouvellement : le poisson de fond de l’Atlantique — 1997, chapitre 15, et La gestion durable des stocks de mollusques et de crustacés de l’Atlantique — 1999, chapitre 4</b>	33–11
<b>Développement des ressources humaines Canada — Virage décisif vers une gestion axée sur les résultats — 1997, chapitre 17</b>	33–18
<b>Revenu Canada et le ministère des Finances — Comprendre les variations des recettes fiscales : la taxe sur les produits et services — 1997, chapitre 32</b>	33–22
<b>Revenu Canada — Octroi de l’agrément d’exploitation d’une boutique hors taxes — 1997, chapitre 36</b>	33–25
<b>Revenu Canada, ministère des Finances et ministère de la Justice — L’administration interministérielle du régime d’impôt sur le revenu — 1998, chapitre 5</b>	33–27
<b>Le vieillissement de la population et l’information destinée au Parlement : pour comprendre les choix — 1998, chapitre 6</b>	33–31
<b>Le projet de construction d’un complexe de laboratoires fédéraux de santé humaine et animale — 1998, chapitre 7, et Service canadien du renseignement de sécurité — La construction de l’immeuble abritant l’administration centrale — 1996, chapitre 8</b>	33–34
<b>Promouvoir l’intégrité à Revenu Canada — 1998, chapitre 15</b>	33–40
<b>La gestion du numéro d’assurance sociale — 1998, chapitre 16</b>	33–44
<b>La Stratégie d’information financière — 1998, chapitre 18 et 1999, chapitre 21</b>	33–47
<b>Anciens Combattants Canada — Les pensions d’invalidité — 1998, chapitre 23</b>	33–52
<b>Revenu Canada — Direction de l’impôt international : la gestion des ressources humaines — 1998, chapitre 24</b>	33–57
<b>Les subventions et les contributions : certains programmes d’Industrie Canada et du ministère du Patrimoine canadien — 1998, chapitre 27</b>	33–61





## Suivi des recommandations formulées dans des rapports antérieurs

### Points saillants

**33.1** Les rapports de cette année indiquent que certaines entités ont mieux réussi que d'autres à mettre en oeuvre des mesures correctives. Bon nombre d'entre elles ont fait des progrès satisfaisants dans certains domaines, avons-nous observé, mais dans beaucoup d'autres, leurs progrès sont décevants. Certaines entités ont pris un bon départ en ce qui concerne la mise en oeuvre des changements, mais elles ont tardé à les parachever. Peu d'entités obtiennent une « note satisfaisante » pour la rapidité de la mise en oeuvre. Nous recommandons fortement à tous les ministères de déployer des efforts accrus pour accélérer le processus.

**33.2** Notre vérification de 1998 de certains programmes de subventions et de contributions d'**Industrie Canada** et du **ministère du Patrimoine canadien** nous a permis de constater de piètres pratiques de gestion. Notre suivi a révélé qu'Industrie Canada donne suite de manière satisfaisante à nos recommandations. Cependant, nous avons découvert un nouveau problème — un paiement anticipé de 20 millions de dollars entraînant des frais d'intérêts pour le gouvernement pouvant atteindre 5 millions de dollars. Nous avons constaté que le ministère du Patrimoine canadien n'a pas amélioré, de façon adéquate, la gestion des subventions et des contributions dans le cadre de son Programme du multiculturalisme. Les objectifs du Programme demeurent obscurs et il subsiste encore de graves problèmes compromettant l'exercice d'une diligence raisonnable. Nous prévoyons faire de nouveau rapport l'an prochain sur les progrès réalisés par le Ministère à ce chapitre.

**33.3** Notre suivi de trois chapitres antérieurs sur la gestion des pêches de l'Atlantique a révélé que **Pêches et Océans** va de l'avant avec un plan visant l'élaboration et l'approbation d'un cadre pour des pêches durables et la mise en oeuvre d'une nouvelle approche de la gestion des pêches dans l'Atlantique. Même si les plans semblent tenir compte de nos principales recommandations, le Ministère devra parachever la politique et préparer des processus, des procédures et des mesures législatives détaillés à l'appui de la nouvelle approche de gestion avant que nous ne puissions conclure que nos recommandations ont été entièrement appliquées.

**33.4** Depuis que nous avons fait rapport sur **le vieillissement de la population et l'information destinée au Parlement**, le processus budgétaire est plus transparent et plus prospectif. L'ajustement des prévisions budgétaires en fonction du facteur de « prudence » figure maintenant explicitement au lieu d'être inclus dans les recettes et les dépenses prévues. De plus, on a étendu la perspective financière de deux à cinq ans, mais cela ne suffit toujours pas à montrer l'incidence du revirement démographique qui se produira entre la première et la troisième décennie du siècle.

**33.5** Les ministères et organismes responsables de la planification et de la construction de l'immeuble abritant **l'administration centrale du Service canadien du renseignement de sécurité** et du complexe de **laboratoires fédéraux de santé humaine et animale** ont donné suite à la plupart des recommandations et des observations de la vérification initiale. Toutefois, les laboratoires situés à Winnipeg demeurent fortement sous-utilisés. Le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a commencé que récemment à examiner son rôle de surveillant et ses méthodes afin d'assurer un niveau de surveillance adéquat des grands projets de l'État. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada n'a pas réglé certaines questions relatives à la passation de marchés telles que la définition des erreurs et des omissions dans les documents contractuels et l'intégration d'incitatifs efficaces qui contribueront à réduire les coûts.

**33.6** À la suite de notre vérification de la gestion du numéro d'assurance sociale (NAS), le gouvernement a pris des mesures pour améliorer l'intégrité des données du Registre d'assurance sociale. **Développement des**

**ressources humaines Canada** a augmenté le nombre d'enquêtes sur les fraudes et les abus touchant le NAS et il prend actuellement des mesures visant à régler d'autres problèmes cernés lors de notre vérification. Toutefois, une étude exhaustive sur l'incidence de l'utilisation du NAS s'avère toujours nécessaire pour bien comprendre les implications pratiques, économiques et politiques de celle-ci.

**33.7** Le gouvernement a fait des progrès relativement à la mise en oeuvre de sa **Stratégie d'information financière**, mais il reste encore beaucoup à faire pour que les systèmes financiers et les politiques de mise en oeuvre de la comptabilité d'exercice soient en place avant l'échéance d'avril 2001. L'intégration à long terme d'une information financière de meilleure qualité dans la prise de décisions de gestion quotidienne est un défi constant.

**33.8** En plus des suivis mentionnés ci-dessus, le présent chapitre comprend des rapports des suivis sur l'**Agence des douanes et du revenu du Canada**, le **ministère des Finances**, **Développement des ressources humaines Canada** et **Anciens Combattants Canada**. D'autres suivis figurent dans divers chapitres des rapports de 2000.

## Introduction

**33.9** Nous avons comme politique de faire dans toutes nos vérifications des recommandations qui ont pour but de régler les problèmes actuels ou futurs et d'améliorer la gestion du gouvernement. Nous encourageons les entités que nous vérifions à nous faire savoir par écrit si elles approuvent nos recommandations et à nous décrire les mesures correctives qu'elles comptent mettre en oeuvre. Nous publions ensuite ces réponses dans notre rapport afin d'en informer le Parlement et le public.

**33.10** Environ deux ans après la vérification initiale, nous faisons un suivi afin de déterminer quelles mesures correctives ont été prises par l'entité. Ces travaux constituent le fondement de notre rapport de suivi.

**33.11** Il est important de comprendre ce qu'est le suivi et ce qu'il n'est pas. Sauf dans quelques cas uniques, il ne s'agit pas d'une deuxième vérification des mêmes questions, mais plutôt d'un rapport sur ce que la direction nous dit, ou peut démontrer, concernant l'état d'avancement des mesures prises à la suite de nos recommandations. Notre but n'est pas d'obtenir ni d'examiner de manière exhaustive de nouveaux éléments probants afin de corroborer ou de réfuter les dires de la direction. Nous tentons plutôt d'établir la vraisemblance de ses déclarations et de faire rapport à ce sujet au Parlement.

**33.12** Cette année, nous avons inclus des suivis dans chaque volume de notre rapport. En octobre, le chapitre 16 contenait le rapport de suivi de six vérifications antérieures. Nous avons aussi communiqué les résultats d'autres travaux de suivi dans divers chapitres de notre rapport (voir la pièce 33.1).

**33.13** Le présent chapitre contient un rapport de suivi sur 16 chapitres (et une observation de vérification) qui avaient fait l'objet d'un premier rapport entre 1996 et 1999. En outre, la pièce 33.2 fait état de la situation de 19 chapitres qui avaient fait l'objet d'un premier rapport entre 1993 et 1998 et qui doivent faire l'objet d'un suivi sous peu.

**33.14** Les rapports de suivi de cette année indiquent que certaines entités ont mieux réussi que d'autres à mettre en oeuvre des mesures correctives. Bon nombre d'entre elles ont fait des progrès satisfaisants dans certains domaines, avons-nous observé, mais dans beaucoup d'autres, leurs progrès sont décevants. Certaines entités ont pris un bon départ en ce qui concerne la mise en oeuvre des changements, mais elles ont tardé à les parachever. Peu d'entités obtiennent une « note satisfaisante » pour la rapidité de la mise en oeuvre. Nous recommandons fortement à tous les ministères de déployer des efforts accrus pour accélérer le processus.

Pièce 33.1

Autres travaux de suivi signalés dans d'autres chapitres

Année et chapitre	Titre	Vérificateur responsable	Commentaires
<b>1993</b>			
22	Ministère des Transports — Cessions d'aéroports	Basia Ruta	Inclus dans le chapitre 10 du Rapport d'octobre 2000.
<b>1995</b>			
5	Bureau du surintendant des institutions financières — Secteur des institutions de dépôt	Jeff Greenberg	Rapport de suivi dans le chapitre 16 du Rapport d'octobre 2000.
10	Sociétés d'État — S'acquitter des responsabilités en matière d'intendance	Brian Strom	Inclus dans le chapitre 18 du Rapport de décembre 2000.
24	Les fonds renouvelables dans le régime parlementaire : Gestion financière, responsabilisation et vérification	John Hodgins	Rapport de suivi dans le chapitre 16 du Rapport d'octobre 2000.
<b>1996</b>			
3	L'évaluation au gouvernement fédéral	John Mayne	Inclus dans le chapitre 20 du Rapport de décembre 2000.
5	La réforme de la classification et de l'évaluation des postes dans la fonction publique	Katherine Elliott	Inclus dans le chapitre 22 du Rapport de décembre 2000.
9	Agriculture et Agroalimentaire Canada — La protection des végétaux et la santé des animaux : inspection et réglementation	Neil Maxwell	Rapport de suivi dans le chapitre 28 du Rapport de décembre 2000. Autre suivi du chapitre 28 du Rapport de décembre 1998.
14	La qualité du service	Theresa Duk	Inclus dans le chapitre 1 du Rapport d'avril 2000.
34	Défense nationale — La productivité des services de soutien	Peter Kasurak	Inclus dans le chapitre 32 du Rapport de décembre 2000.
<b>1997</b>			
2	La gestion financière : L'élaboration d'un modèle de la capacité	Bruce Sloan	Une vérification de cinq ministères à l'aide du Modèle de la capacité de gestion financière a fait l'objet d'un rapport dans le chapitre 13 du Rapport d'octobre 2000.
4	Le contrôle des mouvements transfrontaliers des déchets dangereux	Rick Smith	Rapport de suivi dans le chapitre 9 du Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable de 2000.
5	La communication de l'information sur le rendement dans le Système de gestion des dépenses	John Mayne	Inclus dans le chapitre 19 du Rapport de décembre 2000.
11	Vers une gestion axée sur les résultats	John Mayne	Inclus dans le chapitre 20 du Rapport de décembre 2000.
13	Santé Canada — La santé des Premières nations	Ronnie Campbell	Rapport de suivi dans le chapitre 15 du Rapport d'octobre 2000.
19	Transports Canada — La commercialisation du système de navigation aérienne	Hugh McRoberts	Rapport de suivi sur la composante Système de navigation aérienne dans le chapitre 28 du Rapport de décembre 2000.
26	Conseil canadien des relations du travail	Jean Ste-Marie	Rapport de suivi dans le chapitre 16 du Rapport d'octobre 2000.
27	Protection de la couche d'ozone : le parcours inachevé	Rick Smith	Rapport de suivi dans le chapitre 9 du Rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable de 2000.
30	Bureau du surintendant des institutions financières — Les assurances et les pensions	Jeff Greenberg	Rapport de suivi dans le chapitre 16 du Rapport d'octobre 2000.
<b>1998</b>			
3	Défense nationale — Équiper et moderniser les Forces canadiennes	Peter Kasurak	Rapport de suivi dans le chapitre 16 du Rapport d'octobre 2000.
4	Défense nationale — Grands projets d'acquisition de biens d'équipement	Peter Kasurak	Rapport de suivi dans le chapitre 16 du Rapport d'octobre 2000.



<b>Année et chapitre</b>	<b>Titre</b>	<b>Vérificateur responsable</b>	<b>Commentaires</b>
13	Office national de l'énergie	Roger Simpson	Rapport de suivi dans le chapitre 28 du Rapport de décembre 2000.
20	La préparation à l'an 2000 : les systèmes essentiels à la mission de l'administration fédérale	Nancy Cheng	Inclus dans le chapitre 25 du Rapport de novembre 1999.

Pièce 33.2

Autres chapitres qui feront l'objet d'un suivi

Année et chapitre	Titre	Vérificateur responsable	Commentaires
<b>1995</b>			
6	Les subventions fédérales au transport — Le Programme de la <i>Loi sur le transport du grain de l'Ouest</i>	Hugh McRoberts	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.
<b>1996</b>			
19	Revenu Canada — Les programmes de prestation fiscale pour enfants et de crédit pour la taxe sur les produits et services	Basia Ruta	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2002.
<b>1997</b>			
6	Le rendement des marchés	Shahid Minto	Pas de suivi prévu. Le suivi a été fait en partie dans le chapitre 26 du Rapport de décembre 1998.
10	Ressources naturelles Canada — L'efficacité énergétique	Rick Smith	Reporté. Rapport de suivi prévu pour le rapport du commissaire à l'environnement et au développement durable de 2001.
25	Citoyenneté et Immigration Canada et la Commission de l'immigration et du statut de réfugié — Le traitement des revendications du statut de réfugié	Liette Dumas-Sluyter	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.
<b>1998</b>			
1	Les réductions des dépenses et des effectifs au sein de la fonction publique	Katherine Elliott	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.
2	Les réductions des dépenses et des effectifs dans certains ministères	Katherine Elliott	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.
8	Ministère des Finances — Mesurer l'efficacité et en rendre compte	Jeff Greenberg	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.
9	La présentation des résultats financiers du gouvernement : l'importance de respecter des normes comptables objectives	John Hodgins	Pas de suivi prévu. Il s'agissait d'une étude qui fera l'objet d'un suivi dans le cadre des vérifications d'attestation continues.
10	Commission canadienne des droits de la personne; Comité du tribunal des droits de la personne	Alan Gilmore	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2002.
11	Agriculture et Agroalimentaire Canada — Le programme des avances en espèces	Neil Maxwell	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.
12	La création de l'Agence canadienne d'inspection des aliments	John Mayne	Aucun suivi n'est prévu. Il s'agissait d'une étude qui ne contenait pas de recommandations.
14	Affaires indiennes et du Nord Canada — Les revendications territoriales globales	Grant Wilson	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.
17	Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés	Ronnie Campbell	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.
19	Le commerce électronique : la conduite des affaires du gouvernement par Internet	Nancy Cheng	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.
21	Agence canadienne de développement international — Les programmes géographiques	John Hitchinson	Pas de suivi prévu. Il s'agissait du troisième volet d'un suivi graduel dont les résultats ont été présentés dans le chapitre 13 du Rapport de 1995 et le chapitre 29 du Rapport de 1996.
22	La Stratégie fédérale en matière de sciences et de technologie : suivi des progrès	Peter Simeoni	Pas de suivi prévu. Ce chapitre constituait un suivi du chapitre 15 du Rapport de 1996.
25	Transports Canada — Les investissements dans les routes	Hugh McRoberts	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.
26	La passation des marchés de services professionnels : certains contrats à fournisseur unique	Hugh McRoberts	Reporté. Rapport de suivi prévu en 2001.

## **Pêches et Océans — Un cadre pour la pêche durable : le poisson de fond de l'Atlantique — 1997, chapitre 14, Rationalisation et renouvellement : le poisson de fond de l'Atlantique — 1997, chapitre 15, et La gestion durable des stocks de mollusques et de crustacés de l'Atlantique — 1999, chapitre 4**

*Vérificateur général adjoint : Ronald C. Thompson*

*Directeur : Kevin Potter*

### **Contexte**

**33.15** Dans notre rapport de 1997, nous avons fait état de la gestion, par Pêches et Océans, de la pêche du poisson de fond de l'Atlantique. La pêche du poisson de fond avait été brusquement réduite à la suite du quasi-effondrement de nombreuses pêches commerciales. Dans le chapitre 14, nous avons recommandé que le Ministère tente de cerner l'apport le plus probable des divers facteurs à l'effondrement des stocks de poisson de fond. En outre, nous avons recommandé que le Ministère élabore une stratégie en vue de réduire davantage la capacité de l'industrie du poisson de fond, qu'il établisse des indicateurs mesurables et des attentes de rendement et qu'il élabore une politique-cadre nationale visant à assurer le maintien de la ressource halieutique. En outre, nous avons recommandé que le Ministère renouvelle ses efforts afin que le gouvernement clarifie, dans la législation, ses objectifs en matière de pêche.

**33.16** Dans le chapitre 15 de notre rapport de 1997, nous avons examiné la gestion, par le Ministère, de l'élément de retrait de permis de la Stratégie du poisson de fond de l'Atlantique (LSPA), sa gestion des stocks de poisson de fond ainsi que les nouvelles modalités de partenariat avec les pêcheurs. Nous avons recommandé que le Ministère fasse en sorte que la responsabilité de la conservation des stocks soit une partie intégrante de toute entente avec les pêcheurs et qu'il améliore

les systèmes et les processus de contrôle et de surveillance des principales espèces de poisson de fond. En outre, nous avons souligné qu'il y avait encore une surcapacité, même si 545 permis de pêche du poisson de fond avaient été retirés.

**33.17** Dans notre rapport de 1999, nous avons présenté notre vérification de la gestion, par Pêches et Océans, des pêches lucratives de mollusques et de crustacés dans l'Atlantique. En 1997, les débarquements atteignaient 920 millions de dollars, soit 81 p. 100 de la valeur de tous les débarquements dans la région. Nous avons souligné qu'il existait encore de graves faiblesses dans la gestion des pêches. Nous avons recommandé que le Ministère :

- mette en oeuvre un cadre pour des pêches durables;
- fasse clarifier par le gouvernement les objectifs des pêches dans la loi;
- remédie aux faiblesses dans ses systèmes et processus de contrôle et de surveillance des pêches de mollusques et de crustacés;
- élabore, à terme et en consultation avec les pêcheurs et les autres intervenants, des points de référence biologiques et des lignes directrices sur la conservation afin de formuler des recommandations concernant les décisions sur l'utilisation de la ressource;
- clarifie ses objectifs de cogestion et, le cas échéant, demande l'approbation du

**Pêches et Océans  
devra faire preuve de  
diligence pour mettre  
entièrement en oeuvre  
le cadre pour des  
pêches durables.**

Parlement pour mettre en oeuvre cette démarche.

**33.18** Le 2 juin 1999, le Comité permanent des comptes publics a publié son 30<sup>e</sup> rapport, fondé sur l'examen du Chapitre 4 de notre rapport de 1999. Le Comité a fait neuf recommandations pour améliorer la gestion, par le Ministère, des ressources halieutiques. En plus de souscrire à nos recommandations, le Comité a recommandé que le Ministère :

- étudie à fond la capacité de capture dans les pêches de l'Atlantique;
- obtienne une évaluation indépendante et objective de ses capacités scientifiques;
- fasse part au Comité des mesures appliquées pour que l'utilisation de comptes à des fins déterminées et autres modalités financières conclues avec des tiers respectent fidèlement les exigences des lois et des politiques.

**Étendue**

**33.19** Nos observations faites dans ce suivi reposent sur l'examen des documents qui nous ont été remis et sur les entrevues que nous avons menées auprès des représentants du Ministère. Les documents comprenaient :

- la réponse du gouvernement au 30<sup>e</sup> rapport du Comité permanent des comptes publics, octobre 1999;
- le rapport d'étape du Ministère pour les Chapitres 14 et 15 de notre rapport de 1997 et le Chapitre 4 de notre rapport de 1999;
- la dernière version du document « La gestion des pêches sur la côte de l'Atlantique — Un document de travail sur les orientations stratégiques et les principes », septembre 2000.

Le document de travail permettra au public de prendre part à l'établissement d'un cadre durable pour les pêches de

l'Atlantique et s'inscrit dans la Révision de la politique sur les pêches de l'Atlantique (RPPA).

**Conclusion**

**33.20** Le Ministère va de l'avant avec un plan visant l'élaboration et l'approbation d'un cadre pour des pêches durables dans l'Atlantique. La consultation publique au sujet du document de travail sur la gestion des pêches de la côte atlantique est un des principaux éléments de ce plan. Toutefois, aucune date n'a été établie pour la préparation et l'application du cadre. Le Ministère devra faire preuve de diligence pour voir à sa mise en oeuvre complète.

**33.21** Le Ministère nous a informés que des modifications législatives ne seraient pas envisagées tant que le cadre pour des pêches durables n'aura pas été parachevé et approuvé par le Cabinet. Nous appuyons cette position.

**33.22** La première étape de la Révision de la politique sur les pêches de l'Atlantique (RPPA) du Ministère consiste à définir l'orientation stratégique et les objectifs. La deuxième permettra de mettre en oeuvre une nouvelle approche de la gestion des pêches. Le Ministère a entamé cette deuxième étape tout en poursuivant les travaux de la première. Même si le Ministère en est au stade initial de l'élaboration de sa nouvelle approche, la Gestion des pêches fondée sur les objectifs, nous avons remarqué qu'il semblait tenir compte des recommandations formulées dans le rapport du Comité des comptes publics et dans nos rapports de 1997 et 1999.

**33.23** Nous sommes d'avis que la RPPA du Ministère constitue un pas important dans la mise en oeuvre de nos principales recommandations. Cependant, le Ministère devra parachever la politique et préparer des processus, des procédures et des mesures législatives détaillés à l'appui de la nouvelle approche de gestion, avant que nous ne puissions conclure que nos

recommandations ont été entièrement appliquées.

**33.24** Le Ministère n'a pas répondu aussi bien à la recommandation du Comité des comptes publics voulant que soit effectuée une évaluation indépendante et objective de la capacité scientifique du Ministère et qu'elle soit présentée au Comité au plus tard le 31 mars 2000. Dans sa réponse au Comité des comptes publics, le gouvernement a laissé savoir qu'il effectuerait un examen, lequel comprendrait un aperçu des capacités scientifiques d'autres pays où les pêches sont importantes et qu'il se pencherait surtout sur la science requise par le mandat du Ministère. La Direction générale de l'examen du Ministère a retenu les services d'un consultant qui parachève actuellement cet examen de la capacité scientifique. À notre avis, selon la première ébauche de l'examen, les engagements pris par le gouvernement envers le Comité des comptes publics ne sont pas remplis.

## Observations

### Première étape — La Révision de la politique sur les pêches de l'Atlantique et un nouveau cadre pour des pêches durables

**33.25** Dans son document de travail sur la gestion des pêches de la côte atlantique, le Ministère propose un cadre stratégique qui transforme son rôle dans la gestion des pêches; de la microgestion où il participe largement aux opérations courantes, le Ministère passe à l'orientation des politiques et des stratégies. Le document de travail n'appuie pas une orientation en particulier, mais aborde quatre domaines de la gestion des pêches : la conservation, la viabilité économique et sociale, l'accès et les allocations, et la régie.

**33.26** Le Ministère a proposé que soient tenues, au cours de l'automne 2000, des consultations publiques au sujet du document de travail. Une fois ces

consultations terminées, le Ministère prévoit parachever son cadre pour des pêches durables et demander l'approbation du Cabinet. Le Ministère nous a informés que si certains éléments du cadre ne pouvaient être appliqués aux termes des lois en vigueur, des modifications législatives seraient proposées.

### Deuxième étape — La Révision de la politique sur les pêches de l'Atlantique et la mise en oeuvre du cadre

**33.27** Sans préjuger de l'issue de la première étape de la RPPA, le Ministère a commencé des travaux détaillés pour appliquer certains aspects du cadre pour des pêches durables. Il prévoit établir des objectifs de conservation ou des points de référence biologiques à long terme comme pierres d'assise de la gestion des pêches individuelles. Ensuite, le Ministère établira des objectifs de conservation à court ou à moyen terme dans le cadre de l'approche de la gestion des pêches fondée sur les objectifs.

**33.28** Voici d'autres aspects principaux de la nouvelle approche de gestion des pêches :

- les principes de gestion des risques comme fondement des stratégies de gestion;
- une approche prudente (opter pour la prudence dans les décisions);
- une approche écosystémique (tenir compte des rapports entre les espèces et des caractéristiques des habitats);
- des systèmes et processus de contrôle et de surveillance qui appuient les stratégies de gestion.

Le Ministère prévoit mettre cette nouvelle approche à l'essai pour certaines pêches au cours de la saison 2000–2001.

**33.29** Récemment, le Ministère a commencé à élaborer un cadre de gestion du rendement qui repose sur des pêches individuelles et sur une gestion par

objectifs. Grâce à ce cadre, le public et le Parlement seront informés des objectifs et des réalisations du Ministère en matière de conservation et d'utilisation durable de la ressource et ce, au moyen de données sommaires pour chaque pêche. L'ébauche du Rapport sur le rendement du Ministère pour la période prenant fin le 31 mars 2000 fait référence à l'élaboration d'un cadre conceptuel de mesure des résultats obtenus en matière de conservation. La mise en oeuvre du nouveau cadre de gestion du rendement dépend de la mise en oeuvre de la gestion par objectifs dans chacun des 160 types de pêches, ou davantage, à l'échelle du pays.

**33.30** Le Ministère a répondu à beaucoup des recommandations faites dans le Chapitre 14 de notre rapport de 1997, le Chapitre 4 de notre rapport de 1999 et le 30<sup>e</sup> Rapport du Comité permanent des comptes publics. Toutefois, le Ministère a beaucoup à faire pour élaborer et appliquer un cadre pour des pêches durables dans l'Atlantique.

#### **Le Ministère réoriente ses efforts de contrôle et de surveillance**

**33.31** Le Ministère a déclaré qu'il adopte une approche plus stratégique et plus intégrée de la surveillance et de l'application traditionnelles des règlements de pêche. Cette nouvelle approche n'a pas encore été mise en place, mais nous avons observé plusieurs initiatives en cours qui font écho à nos recommandations :

- Le Ministère a mis au point de nouveaux systèmes d'information pour appuyer l'application des règlements de pêche.
- Le Ministère met à l'essai de nouvelles techniques pour intégrer des données de sources multiples (surveillance aérienne et maritime, observateurs en mer et programmes de contrôle à quai), en temps réel, afin de mieux comprendre les risques d'application.

- Le Ministère envisage la possibilité d'utiliser des technologies — p. ex. satellites — pour rationaliser le contrôle.

- Le Ministère a créé de nouveaux postes et a débloqué des fonds pour mettre en oeuvre ces initiatives.

**33.32** À compter du 1<sup>er</sup> janvier 1999, les règles régissant le Programme de contrôle à quai ont été modifiées. On cherchait ainsi à renforcer l'environnement de contrôle entourant les entreprises de contrôle à quai et à permettre de consigner de l'information plus exacte et plus opportune sur les débarquements. De telles modifications sont importantes et répondent à nos recommandations. En outre, le Ministère a retenu les services d'une organisation indépendante pour évaluer la documentation des entreprises de contrôle à quai et leur application des systèmes de contrôle de la qualité en regard des normes qu'il prépare lui-même. Toutefois, le Ministère n'a pas encore appliqué de processus lui donnant l'assurance que le Programme de contrôle à quai fonctionne de façon efficace.

#### **On étudie toujours la capacité de pêche**

**33.33** Nous avons formulé certaines questions sur l'incidence limitée des initiatives prises par le Ministère pour réduire la capacité de capture et sur les décisions subséquentes de permettre une augmentation de la capacité dans les pêches au crabe et à la crevette. Le Comité des comptes publics a recommandé que le Ministère prépare une étude de la capacité de capture dans les pêches de l'Atlantique; cette étude clarifierait la définition de capacité du Ministère, présenterait des moyens de cerner les tendances et permettrait d'aborder la question de la capacité dans le Rapport sur le rendement du Ministère, et ce, dès le rapport sur la période prenant fin le 31 mars 2000.

**33.34** En mars 1999, le Conseil des ministres de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

a approuvé le plan d'action international visant la gestion efficace, équitable et transparente de la capacité de pêche, de préférence en 2003 et au plus tard, en 2005. Dans sa réponse à la recommandation du Comité des comptes publics, le gouvernement du Canada s'est engagé à être l'un des premiers pays à présenter un plan d'action pour la gestion de la capacité de pêche.

**33.35** Le Ministère a constitué un groupe de travail pour élaborer le plan d'action canadien. Les mesures qui sont conformes à la recommandation du Comité des comptes publics comprennent :

- l'élaboration d'un processus de mesure systématique de la capacité de capture des pêches canadiennes d'ici la fin de 2001;
- la consultation de l'industrie et des provinces au cours de 2001, au sujet des niveaux de la capacité de capture et des options en vue d'un plan d'action;
- la préparation de plans pour gérer la surcapacité le cas échéant, d'ici la fin de 2002.

Dans sa réponse au Comité des comptes publics, le gouvernement a signalé qu'il présenterait un rapport d'étape sur ces initiatives dans le Rapport sur le rendement du Ministère pour la période prenant fin le 31 mars 2000. Cependant, la version provisoire du Rapport sur le rendement que nous avons examinée ne donnait pas d'information sur l'état de ces initiatives.

### **Mesures additionnelles de restructuration et d'adaptation des pêches**

**33.36** Le 19 juin 1998, le gouvernement a annoncé une série de mesures pour offrir aux personnes des options quant à leur avenir, aider les collectivités de pêcheurs à diversifier leur économie et miser sur les possibilités d'une nouvelle économie. Certaines de ces mesures que prévoit le

Programme d'adaptation et de restructuration des pêches canadiennes (PARPC) s'appliquent aux collectivités et aux personnes, non seulement dans l'Atlantique et au Québec, mais aussi sur la côte ouest.

**33.37** Voici les objectifs du PARPC qui concernent l'Atlantique :

- mettre fin à la LSPA;
- poursuivre la restructuration de la pêche du poisson de fond de l'Atlantique;
- favoriser l'adaptation des personnes et des collectivités;
- assurer l'équilibre et l'équité entre les régions.

Le gouvernement a déclaré que ces objectifs doivent être réalisés de concert avec les gouvernements provinciaux au besoin.

**33.38** En tout, 760 millions de dollars ont été alloués pour appliquer les mesures dans l'Atlantique. Ces mesures comportent une gamme d'initiatives pour aider les gens qui se retirent définitivement des pêches à profiter des nouvelles possibilités. Elles sont axées sur des stratégies à long terme de perfectionnement des ressources humaines et de développement des économies des collectivités. On cherche à doter de compétences les personnes et les collectivités et à leur fournir l'aide dont elles ont besoin pour se préparer à vivre autrement que de la pêche.

**33.39** Pêches et Océans applique la mesure de retrait de permis de pêche du poisson de fond prévue par le PARPC. Le 1<sup>er</sup> août 2000, le Ministère avait retiré 1 902 permis au coût de 167 millions de dollars. Trois cent deux permis additionnels avaient été retirés à la suite de mesures de retraite anticipée prises par Développement des ressources humaines Canada.

**33.40** Le retrait de ces permis de pêche du poisson de fond est important pour la gestion de la pêche. Cependant, comme

nous l'avons signalé au paragraphe 33.35, le Ministère est encore en train d'élaborer des moyens pour mesurer et, au besoin, gérer la surcapacité de pêche. Par conséquent, le Ministère ne connaît pas l'incidence de ces mesures sur la capacité de pêche.

### **On délivre encore des permis de pêche des mollusques et crustacés à Terre-Neuve**

**33.41** Notre rapport d'avril 1999 faisait état des répercussions négatives possibles liées à la délivrance de nouveaux permis temporaires pour la pêche à la crevette et au crabe des neiges dans la région de Terre-Neuve. Après la publication de ce rapport, le Ministère a encore délivré 59 permis temporaires de pêche à la crevette et 209 permis temporaires de pêche au crabe des neiges à des pêcheurs de la région de Terre-Neuve. Nous continuons de nous préoccuper des répercussions possibles de ces permis temporaires additionnels sur la capacité.

### **Modalités de cogestion : aucun changement dans la situation**

**33.42** Nos recommandations au sujet des modalités de cogestion conclues avec les pêcheurs étaient axées sur la nécessité de préciser les objectifs de cogestion et, au besoin, de chercher à apporter des modifications législatives pour approuver cette approche. De plus, le Comité des comptes publics a recommandé que le Ministère énonce les mesures qu'il a adoptées pour que son utilisation de comptes à des fins déterminées et les modalités financières respectent fidèlement les exigences des lois, règlements et politiques.

**33.43** Le Ministère n'a pas reconnu le besoin d'appliquer ces recommandations. Il estime disposer de suffisamment de pouvoirs législatifs pour toutes ses modalités et activités actuelles de cogestion. Cependant, le Ministère a

déclaré que ses comptes à des fins déterminées n'étaient pas utilisés « strictement » dans les limites de la politique du Conseil du Trésor. Il a ajouté attendre que le Conseil du Trésor précise celle-ci à la suite d'un examen interne.

**33.44** Le Ministère gère toujours ses modalités de cogestion de la même façon qu'en 1999. Cependant, il revoit ses modalités conclues avec les pêcheurs et leur participation à la gestion des pêches dans le cadre de la Révision de la politique sur les pêches de l'Atlantique (RPPA). Par conséquent, il est possible que la révision réponde à nos questions.

### **Étude insuffisante de la capacité scientifique**

**33.45** Le Comité des comptes publics a recommandé que le Ministère effectue une évaluation indépendante et objective de sa capacité scientifique et qu'il lui fasse rapport au plus tard le 31 mars 2000. Dans la réponse du gouvernement à cette recommandation, le Ministère a informé le Comité des comptes publics qu'il confierait un tel examen à un organisme indépendant de l'extérieur. L'examen comprendrait un aperçu des capacités scientifiques d'autres pays où les pêches sont importantes et serait axé sur les connaissances scientifiques requises par le mandat du Ministère.

**33.46** La Direction générale de l'examen du Ministère a retenu les services d'un consultant qui effectue actuellement cet examen de la capacité scientifique. D'après la première version de l'examen, les engagements du gouvernement envers le Comité des comptes publics ne sont pas remplis.

**33.47** La Direction des sciences de Pêches et Océans nous a informés qu'elle menait elle aussi son propre examen de son évaluation des stocks et autres activités en sciences halieutiques.



**Facteurs qui ont contribué à l'effondrement des stocks de morue**

**33.48** Un des projets permanents de la Direction des sciences a été de déterminer et d'évaluer la contribution relative, au fil des années, des divers facteurs qui ont mené à l'effondrement des stocks. Dans le rapport intitulé *Accounting for Mortality of Cod in the Canadian Atlantic (Rapport sur la mortalité de la morue dans l'Atlantique canadien)*, la Direction des sciences a conclu que la pêche avait été très intense au cours des années qui ont précédé l'effondrement. De plus, elle conclut que la mortalité naturelle a été au moins deux fois supérieure aux valeurs estimatives sur lesquelles s'est appuyé le Ministère pour évaluer les stocks. Toutefois, au bout du compte, la Direction des sciences ne peut expliquer près de la moitié de la mortalité totale de la morue au cours de la période qui a précédé l'effondrement des stocks.

**33.49** Le rapport conclut ce qui suit :

Premièrement, l'incertitude subsistera et l'utilisation des ressources doit être prudente, à la lumière tant d'un présent incertain que d'un avenir encore plus nébuleux. Deuxièmement, le contrôle attentif et constant de nombreux aspects des stocks de morue et de parties d'écosystème est absolument nécessaire pour comprendre, et parfois réduire, l'incertitude. Troisièmement, nous devons intégrer notre information sur tous les stocks, zones géographiques et disciplines scientifiques pour en tirer des idées qui s'appliqueront aux conseils scientifiques et à la gestion des ressources. (Traduction non officielle)

**33.50** Nous croyons que les travaux du Ministère au sujet de la mortalité de la morue répondent adéquatement à nos questions.

## Développement des ressources humaines Canada — Virage décisif vers une gestion axée sur les résultats — 1997, chapitre 17

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados

Directrice principale : Theresa Duk

**Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a fait des progrès satisfaisants quant à la gestion axée sur les résultats, à l'égard de la gestion des comptes débiteurs et de la protection des fonds publics contre la fraude et l'abus.**

### Contexte

**33.51** En 1997, nous avons examiné l'information communiquée au Parlement sur les résultats des deux plus importants programmes du Ministère : le Régime de pensions du Canada (RPC) et le Compte d'assurance-emploi (CAE). Nous avons alors axé notre vérification sur deux activités propres à Développement des ressources humaines Canada (DRHC) — la gestion des comptes débiteurs et la protection des fonds publics contre la fraude et l'abus.

**33.52** Nous avons constaté que DRHC avait fait des progrès dans la mise en oeuvre de la gestion axée sur les résultats à l'égard des deux activités examinées. Cependant, l'information communiquée au Parlement sur les résultats du RPC et du CAE était incomplète.

### Étendue

**33.53** Au cours de nos travaux de suivi, nous avons examiné les rapports d'étape de DRHC qui faisaient suite à nos recommandations de 1997 et aux recommandations connexes du Comité permanent des comptes publics. Nous avons aussi mené des entrevues et examiné les documents pertinents.

### Conclusion

**33.54** DRHC a fait des progrès satisfaisants quant à la gestion axée sur les résultats à l'égard des deux activités que nous avons examinées, soit la gestion des comptes débiteurs et la protection des fonds publics contre la fraude et l'abus. Par contre, nous l'encourageons fortement à parachever ses politiques harmonisées et

son système ministériel de comptes débiteurs (SMCD) et à les mettre en oeuvre afin d'améliorer le recouvrement des comptes débiteurs.

**33.55** Nous avons constaté que l'information communiquée au Parlement est toujours incomplète. DRHC a fait peu de progrès en ce qui concerne le rapport annuel du Régime de pensions du Canada. En outre, le Ministère ne produit aucun rapport annuel détaillé sur le Compte d'assurance-emploi. Les rapports de 1998, 1999 et 2000 de l'actuaire en chef sur le taux de cotisation à l'assurance-emploi peuvent être obtenus sur demande et consultés sur le site Web de DRHC. Nous croyons toutefois que si les analyses actuarielles de l'actuaire en chef étaient déposées devant le Parlement, cela aiderait celui-ci et les citoyens à comprendre certains facteurs utilisés pour l'établissement du taux de cotisation.

**33.56** Nous avons noté que les indicateurs principaux de rendement du Ministère étaient demeurés assez stables au cours des trois dernières années. En revanche, aucun ne mesure les coûts ni l'efficacité. Le Ministère doit aussi prendre des mesures afin de rendre les données sur le rendement plus crédibles.

### Observations

#### La gestion des comptes débiteurs

#### **33.57 Progrès concernant l'intégration et l'harmonisation complètes des comptes débiteurs.**

En 1997, nous avons recommandé que DRHC termine la mise en oeuvre de sa stratégie d'intégration et d'harmonisation des comptes débiteurs.

**33.58** Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère a fait des progrès satisfaisants dans la mise en oeuvre de nos recommandations. DRHC doit cependant accorder la priorité à l'élaboration et à la mise en oeuvre de politiques harmonisées pour tous les comptes débiteurs. Il doit aussi mettre au point dès que possible le nouveau système ministériel de comptes débiteurs (SMCD), qui est son grand livre auxiliaire des comptes débiteurs. Les comptes débiteurs d'assurance-emploi et de la sécurité de la vieillesse sont censés être transférés au SMCD en 2001–2002. Jusqu'ici, environ 80 p. 100 de la valeur totale du portefeuille des débiteurs a été transférée.

**33.59** Le Ministère a récemment élaboré, à des fins d'examen et d'approbation, des ébauches de politiques qui portent sur des questions clés ayant trait au recouvrement des débiteurs, notamment dans les cas de préjudice indu et de facturation des intérêts. Le règlement sur les intérêts du Secrétariat du Conseil du Trésor autorise la facturation des intérêts sur les comptes débiteurs depuis avril 1996. Toutefois, l'imputation d'intérêt aux comptes débiteurs d'AE et des programmes de la Sécurité du revenu (PSR) ne devrait pas commencer avant les exercices financiers 2001 et 2003 respectivement.

**33.60** DRHC a fait des progrès pour ce qui est de regrouper la gestion des activités de recouvrement et de la transférer à la Direction des services financiers et administratifs (DSFA). Toutefois, les employés des programmes gèrent encore une grande partie des comptes d'AE, bien qu'une analyse récente ait révélé que les agents spécialisés en recouvrement de la DSFA sont plus efficaces dans les activités de perception.

**33.61 Les indicateurs de rendement et les attentes sont utilisés pour une grande partie de la valeur totale du portefeuille.** En 1997, nous avons

observé que les aspects importants de la gestion du portefeuille des comptes débiteurs n'avaient pas tous des indicateurs ni des cibles de rendement. Au cours de notre suivi, nous avons constaté que DRHC avait établi des indicateurs de rendement pour une grande partie de la valeur totale du portefeuille et qu'il avait utilisé l'information obtenue pour améliorer les pratiques de recouvrement. Il a fixé des objectifs pour le recouvrement des prêts étudiants en souffrance, ainsi que pour les comptes d'AE et des PSR, qui sont gérés par ses centres de recouvrement. Cependant, aucune cible en dollars n'a été fixée pour le recouvrement des comptes d'AE et des PSR gérés par les employés des programmes.

**33.62 Analyse plus approfondie du rendement.** En 1997, nous avons constaté que le Ministère n'analysait pas de façon approfondie les causes des changements dans la rentabilité des activités de recouvrement et dans la qualité du portefeuille des comptes débiteurs. Au cours de notre suivi, nous avons observé que DRHC avait évalué la rentabilité de certaines méthodes de recouvrement telles que le recours aux agences de recouvrement du secteur privé. Le Ministère a analysé les tendances de l'âge chronologique des comptes débiteurs et des taux de recouvrement annuels et a tenté de trouver les causes des changements du rendement. Un examen de la qualité du portefeuille a entraîné un très grand nombre de radiations. DRHC nous a informés qu'il met au point un rapport informatisé des comptes débiteurs grâce auquel il pourra faire des analyses du rendement plus opportunes et plus approfondies.

**33.63 Amélioration des pratiques de recouvrement.** En 1997, nous avons recommandé que DRHC renforce ses pratiques de recouvrement pour le Programme d'assurance-emploi et les PSR afin de mieux orienter les efforts de gestion vers les résultats à atteindre. Selon

**DRHC doit accorder la priorité à l'élaboration et à la mise en oeuvre de politiques harmonisées pour tous les comptes débiteurs et à la mise au point rapide du nouveau système ministériel de comptes débiteurs.**

**DRHC n'a pas fixé de cibles en dollars pour le recouvrement des comptes gérés par les employés des programmes, contrairement à ce qu'il a fait pour ses comptes de l'assurance-emploi et des programmes de la Sécurité du revenu gérés par ses centres de recouvrement.**

ce que nous a dit la direction pendant le suivi, les priorités en matière de recouvrement pour les comptes d'AE et des PSR sont fondées sur le risque et le profil du débiteur. En outre, pour le recouvrement des comptes d'AE, les actifs du débiteur sont pris en considération lors de l'évaluation de la capacité de payer, ce qui n'est pas le cas pour les comptes des PSR. Les montants à recouvrer des paiements de prestations, avant leur versement, sont prédéterminés par les PSR, même si les actifs du débiteur permettent un recouvrement immédiat de toute la dette ou d'une grande partie de celle-ci.

**Le rapport annuel de 1998-1999 du Régime de pensions du Canada (RPC) ne contenait que de l'information minimale sur le mandat du RPC, peu de liens entre les objectifs et les stratégies et peu de comparaisons entre le rendement et les attentes.**

#### **Protection de l'intégrité des programmes**

**33.64** L'un des principaux objectifs du Ministère est de protéger les fonds publics contre la fraude et l'abus — ce qui constitue l'intégrité des programmes — afin de s'assurer que les montants sont versés à tous les demandeurs, et seulement à ceux-là qui y ont droit. DRHC a mis en place des activités visant à prévenir, à détecter et à contrer la fraude et l'abus pour le Programme d'assurance-emploi et les programmes de la Sécurité du revenu (PSR).

**33.65 Protéger l'intégrité des programmes de la Sécurité du revenu : la mesure des résultats et la définition des attentes marquent des progrès.** Au cours de notre suivi, nous avons constaté que la direction a fait des progrès satisfaisants quant à l'établissement de mesures de rendement et à la définition d'attentes pour les activités de la protection de l'intégrité des PSR. Toutefois, il n'a pas encore préparé un rapport détaillé unique comparant les résultats avec les attentes en matière de rendement. La direction nous a dit que les responsables des PSR sont en train d'élaborer un cadre de gestion de la qualité et des processus de surveillance à cet égard qui devraient conduire à une

gestion des programmes davantage axée sur les résultats.

#### **33.66 Protéger l'intégrité du Programme d'assurance-emploi : l'analyse du rendement s'est améliorée.**

En 1997, nous avons recommandé que DRHC analyse à fond les causes des écarts entre les résultats escomptés et réels de la Direction des enquêtes et du contrôle du Programme d'assurance-emploi et qu'il analyse les fluctuations dans la rentabilité des méthodes d'enquête utilisées. La Direction est chargée de protéger contre la fraude et l'abus les prestations de revenu versées aux termes de la Partie I de la *Loi sur l'assurance-emploi*. Lors de notre suivi, nous avons constaté que DRHC informe maintenant les gestionnaires sur les causes des écarts entre les résultats réels et escomptés et qu'il indique les mesures correctives à prendre; par ailleurs, la profondeur de l'analyse varie. Cependant, DRHC n'a pas évalué la rentabilité de chaque méthode d'enquête parce qu'il n'a pas l'information nécessaire sur les coûts. Le Ministère n'a pas encore mis en oeuvre les autres mesures énoncées dans sa réponse initiale à cette recommandation, formulée en 1997, c'est-à-dire, un sondage auprès du personnel de première ligne et une étude d'évaluation. Cette étude est en cours et vise à déterminer la nature et l'étendue des abus et de la mauvaise utilisation du Programme d'assurance-emploi. Le Ministère prévoit déposer son rapport sur les résultats de l'évaluation en 2004.

#### **Information au Parlement**

**33.67 Peu d'amélioration dans le rapport annuel du Régime de pensions du Canada.** En 1997, nous avons recommandé que le rapport annuel du RPC reflète le mandat, les objectifs et les stratégies du Régime. Nous avons ajouté qu'il devrait comprendre plus d'information prospective et, aussitôt qu'elle serait disponible, de l'information plus complète sur le rendement par rapport aux attentes. Nous avons constaté

que DRHC a réalisé peu de progrès à la suite de cette recommandation. Ainsi, le rapport annuel de 1998–1999 ne contenait que de l'information minimale sur le mandat du RPC, peu de liens entre les objectifs et les stratégies et peu de comparaisons entre le rendement et les attentes. De plus, le rapport renfermait peu d'information prospective; par exemple, l'incidence du vieillissement de la population. DRHC se propose d'améliorer son rapport annuel sur le RPC de 1999–2000.

**33.68 Aucun rapport annuel sur le Compte d'assurance-emploi.** En 1997, nous avons recommandé que DRHC produise un rapport donnant une information complète, pertinente et actuelle sur les principales activités liées au CAE. Le Comité permanent des comptes publics a recommandé que la *Loi sur l'assurance-emploi* soit modifiée pour exiger que DRHC prépare un rapport annuel à la Chambre des communes sur le CAE. DRHC nous a informés que ses rapports annuels sur le rendement et ses rapports sur les plans et les priorités contiennent de l'information sur les activités, les résultats et la gestion des ressources liées au Compte. Il a de plus indiqué qu'on trouve maintenant sur son site Web une information pertinente sur le CAE provenant de diverses sources. Cette information est cependant fragmentée; il est donc difficile d'évaluer le rendement financier et opérationnel du Compte. Étant donné l'importance du CAE, nous croyons qu'il serait avantageux pour le Parlement d'obtenir toute l'information importante dans un seul rapport.

**33.69 Les rapports de l'actuaire en chef sur le CAE sont rendus publics.** En 1997, nous avons fait remarquer que les analyses actuarielles nécessaires à l'établissement du taux de cotisation du Compte d'assurance-emploi n'étaient pas déposées au Parlement, contrairement à celles qui ont trait aux rapports sur le Régime de pensions du Canada. Comme

nous l'avons constaté lors de notre suivi, ces analyses ne sont toujours pas déposées au Parlement. Selon DRHC toutefois, les rapports de 1998, 1999 et 2000 de l'actuaire en chef peuvent être obtenus sur demande et consultés sur le site Web du Ministère. Nous croyons que le dépôt des analyses actuarielles de l'actuaire en chef pourrait aider à mieux comprendre certains des facteurs utilisés pour l'établissement du taux de cotisation.

### **Gestion axée sur les résultats**

**33.70 Les indicateurs principaux de rendement sélectionnés par le Ministère sont demeurés assez stables.** En 1997, nous avons recommandé que les indicateurs principaux sélectionnés soient en place un certain temps afin que le Ministère évalue le rendement au fil des ans et que le choix des indicateurs principaux tienne compte des coûts. Nous avons aussi signalé que DRHC doit s'assurer de la qualité des données sur le rendement en vue d'en hausser la crédibilité.

**33.71** Nous avons observé que les indicateurs principaux de rendement sélectionnés par le Ministère sont demeurés assez stables au cours des trois dernières années. Par contre, aucun ne fournit d'information sur les coûts ni sur l'efficacité. Dans sa réponse aux recommandations du Comité permanent des comptes publics concernant notre chapitre de 1997, DRHC avait convenu de communiquer d'autres données au Parlement sur les coûts et l'efficacité de manière à donner une image globale du rendement du Ministère. Dans le présent suivi, nous avons constaté qu'on avait mis à l'essai des méthodes d'établissement des coûts pour le Programme d'assurance-emploi et les programmes de la Sécurité du revenu en vue d'établir le coût du traitement des demandes et des réclamations. Nous incitons aussi DRHC à prendre les mesures nécessaires pour rendre ses données sur le rendement plus crédibles.

**Les indicateurs principaux de rendement sélectionnés par DRHC sont demeurés assez stables au cours des trois dernières années. Par contre, aucun ne fournit d'information sur les coûts et l'efficacité.**

## Revenu Canada et le ministère des Finances — Comprendre les variations des recettes fiscales : la taxe sur les produits et services — 1997, chapitre 32

Vérificateur général adjoint : Shahid Minto

Directeur principal : Jamie Hood

### Contexte

**33.72** Notre chapitre de 1997 avait pour objet de déterminer s'il était possible, pour Revenu Canada (maintenant l'Agence des douanes et du revenu du Canada) et le ministère des Finances, d'améliorer leurs analyses des mouvements des recettes de la taxe sur les produits et services (TPS). Une bonne analyse peut permettre au gouvernement de mieux déceler les erreurs, de mieux cerner les nouvelles tendances dans l'économie, d'améliorer l'exactitude de ses prévisions des recettes fiscales, des excédents et des besoins d'emprunts nets et donc aussi, de renforcer la crédibilité des renseignements financiers fournis au Parlement. Une bonne analyse des mouvements des recettes aiderait aussi l'Agence dans la mise en oeuvre de ses programmes et dans l'application de diverses mesures visant à déceler les stratagèmes d'évitement fiscal utilisés par les inscrits et à relever les changements dans l'observation de la loi par ces derniers. En 1997, nous avons fait certaines observations et recommandations en vue d'améliorer le processus d'analyse ainsi que l'actualité et la fiabilité des données.

### Étendue

**33.73** Notre suivi consistait à examiner un rapport d'étape préparé par l'Agence des douanes et du revenu du Canada et par le ministère des Finances sur les mesures prises pour faire suite à nos recommandations de 1997. Nous avons également examiné la documentation à l'appui fournie par l'Agence et le ministère des Finances et nous avons tenu

des discussions avec des représentants des deux organisations.

### Conclusion

**33.74** L'Agence des douanes et du revenu du Canada et le ministère des Finances ont pris de nombreuses mesures pour faire suite à nos recommandations. Des progrès ont été réalisés au chapitre de la restructuration du système de la TPS et de l'adoption par le gouvernement de la méthode de la comptabilité d'exercice, mais il reste encore beaucoup à faire.

### Observations

#### Suivre un processus d'analyse approprié

**33.75** En 1997, nous avons recommandé que dans l'analyse des mouvements des recettes de la TPS, Revenu Canada et le ministère des Finances redressent, à tout le moins, les chiffres pour corriger les erreurs de tenue de livres et les distorsions entraînées par la comptabilité de caisse et qu'ils évaluent la mesure dans laquelle des analyses plus approfondies s'imposent. Au cours de notre suivi, nous avons remarqué que lorsqu'elle prépare les rapports de recettes utilisés pour l'analyse, l'Agence redresse les montants comptabilisés selon la comptabilité de caisse en incluant dans le mois faisant l'objet de l'examen les recettes des deux premiers jours ouvrables du mois suivant.

**33.76** L'analyse des recettes exige nécessairement un effort combiné. Aucun service ne dispose de toute l'expertise et de toute l'information nécessaires pour exécuter cette tâche. En 1997, nous avons recommandé que Revenu Canada veille à ce que ses divers services déploient des

**L'Agence des douanes et du revenu du Canada et le ministère des Finances ont pris de nombreuses mesures pour faire suite à nos recommandations.**

efforts suffisants, proactifs, opportuns et coordonnés pour l'analyse des recettes de la TPS. Dans son guide de l'analyse des recettes de 1999, l'Agence des douanes et du revenu du Canada décrit brièvement les rôles et les responsabilités de ses services et ceux des services du ministère des Finances qui analysent les catégories de recettes. Dans ce guide, l'Agence confirme que sa Division de la comptabilisation des recettes et des rapports est le centre de coordination de l'analyse; cette dernière relève les écarts et demande des explications aux diverses directions générales de programmes à l'Administration centrale. Le guide de l'Agence précise les seuils des écarts au-delà desquels une explication est requise. Ces écarts et ces explications font l'objet de discussions aux réunions du comité conjoint de *La Revue financière*, de l'Agence et du ministère des Finances. En outre, on échange de l'information en dehors du processus de réunion officiel.

**33.77** Depuis 1997, le processus d'analyse des recettes a connu certaines améliorations, notamment des feuilles d'analyse plus détaillées. Lors de notre suivi, nous avons toutefois remarqué qu'on ne respectait pas toujours le processus établi. Pendant l'année écoulée, la Division n'a pas obtenu d'explications pour tous les écarts qui excédaient les seuils et n'a pas non plus signalé tous les écarts à expliquer. L'Agence nous a dit que ses représentants exercent leur jugement lorsqu'ils déterminent quels écarts doivent faire l'objet d'une explication. Nous croyons que l'analyse des recettes pourrait produire une information plus utile et opportune pour les deux organisations si elles suivaient davantage le processus.

#### **Obtenir et utiliser comme il se doit des données fiables et actuelles**

**33.78** Des données de qualité sont essentielles à l'analyse des recettes. En 1997, nous avons recommandé que Revenu Canada et le ministère des

Finances continuent de travailler à améliorer la fiabilité et l'actualité des données sur la TPS et qu'ils utilisent davantage les données disponibles et fiables, dans toute la mesure nécessaire, au cours de chaque étape du processus d'analyse. Au cours de notre présent suivi, nous avons constaté que l'Agence des douanes et du revenu du Canada restructure ses divers systèmes d'information sur les droits, taxes et impôts et qu'elle a commencé par le système de traitement des déclarations de revenus des sociétés, y compris l'adoption d'une comptabilité normalisée. L'Agence a fait une analyse du système de la TPS actuel au cours de laquelle elle a recensé les processus opérationnels qui utilisent ce système, les problèmes et les améliorations souhaitables. Elle prépare actuellement une proposition complexe de changements précis à apporter au système de la TPS, mais elle n'a pas fixé de date de mise en oeuvre. Dans l'intervalle, l'Agence a révisé son rapport des recettes mensuel afin d'y inclure quelques renseignements supplémentaires tirés de son système actuel d'analyse des recettes de la TPS et elle s'efforce de faire une plus grande répartition des données sur les recettes.

**33.79** En 1997, nous avons recommandé que Revenu Canada trouve des façons de comparer les chiffres nets de la TPS déclarée et les crédits de taxe sur les intrants demandés avec les rentrées de caisse et remboursements. L'Agence des douanes et du revenu du Canada fait actuellement une comparaison trimestrielle de haut niveau de la TPS nette déclarée et des rentrées de caisse nettes. L'Agence considère qu'un rapprochement détaillé est une tâche complexe qui exigerait la modification du système. En plus de restructurer son système de la TPS, l'Agence élabore une méthode de comptabilisation de toutes ses recettes, dont la TPS, selon la méthode de la comptabilité d'exercice pour 2001–2002, conformément à la stratégie d'information financière globale du

**L'Agence restructure ses divers systèmes d'information sur les droits, taxes et impôts.**

**L'Agence élabore une méthode de comptabilisation de toutes ses recettes, selon la méthode de la comptabilité d'exercice pour 2001–2002, conformément à la stratégie du gouvernement.**

gouvernement. Elle prévoit que la comptabilité d'exercice sera en place d'ici le début de l'exercice financier 2001–2002.

**33.80** Dans notre chapitre de 1997, nous avons recommandé que si Revenu Canada et le ministère des Finances n'étaient pas en mesure d'expliquer adéquatement les fluctuations de la TPS, même après avoir amélioré la fiabilité et l'actualité des renseignements disponibles et après avoir fait un meilleur usage de ces renseignements, ils devraient envisager de demander des renseignements supplémentaires aux inscrits ou à certains d'entre eux. Au cours de notre suivi, nous avons observé que l'Agence et le ministère des Finances sont engagés dans les premières étapes d'un processus qui pourrait conduire à l'obtention de renseignements supplémentaires auprès des inscrits à la TPS dans des secteurs généraux ou particuliers tels que les institutions financières. Il faudra qu'ils

trouvent un point d'équilibre entre leur besoin d'information à des fins d'analyse et d'observation de la loi et l'alourdissement du fardeau administratif des inscrits tenus de fournir les renseignements et de l'Agence qui doit les saisir et les archiver. Les organisations n'ont pas encore pris de décision quant à l'information à demander et à la façon de l'obtenir.

**33.81** Afin de présenter une meilleure analyse des variations dans les recettes de la TPS, les organisations ont entrepris deux projets à long terme, la restructuration du système de la TPS et la mise en oeuvre de la comptabilité d'exercice. Dans le même but, elles envisagent aussi de demander aux inscrits de fournir davantage de renseignements. Nous conseillons vivement aux organisations de parachever ces projets le plus rapidement possible de façon à améliorer l'analyse opportune des recettes de la TPS.



## Revenu Canada — Octroi de l'agrément d'exploitation d'une boutique hors taxes — 1997, chapitre 36

Vérificateur général adjoint : Shahid Minto

Directeur principal : Jamie Hood

### Contexte

**33.82** En 1997, nous avons signalé que Revenu Canada, maintenant l'Agence des douanes et du revenu du Canada, avait dérogé aux normes et pratiques ministérielles lors de l'octroi de l'agrément d'exploitation d'une boutique hors taxes (paragraphe 36.81 à 36.109). Nous avons constaté que les normes et les pratiques utilisées lors de l'octroi d'un certain agrément de boutique hors taxes différaient sensiblement de celles qui sont suivies normalement à un poste frontalier terrestre. Ainsi, il n'y a pas eu d'appel d'offres à l'échelle nationale pour l'octroi de l'agrément initial, en 1995, ni pour le nouvel agrément octroyé en 1997. En outre, Revenu Canada ne possédait pas suffisamment d'information pour déterminer si les demandeurs étaient qualifiés pour exploiter une boutique hors taxes à un poste frontalier terrestre.

**33.83** Nous nous inquiétons du fait que les précédents établis puissent miner la transparence et la crédibilité du processus d'octroi des agréments de boutique hors taxes. Nous étions aussi préoccupés par le fait que les agréments n'avaient pas été octroyés conformément à l'esprit du *Règlement concernant les boutiques hors taxes*, selon lequel le demandeur doit être citoyen canadien ou résidant permanent du Canada.

**33.84** Le Ministère a répondu que la décision d'octroyer les agréments sans lancer d'appel d'offres était pleinement conforme à la loi, qu'elle était appropriée, compte tenu des circonstances uniques de ce cas, et qu'elle ne compromettrait aucunement l'intégrité du programme de boutiques hors taxes. Toutefois, il a déclaré son intention d'octroyer tous les futurs agréments d'exploitation de la

boutique hors taxes à ce site par la voie d'un appel d'offres public. Il a aussi exprimé son intention d'entreprendre un examen complet du *Règlement concernant les boutiques hors taxes*, de concert avec le ministère des Finances, à compter de janvier 1998.

### Étendue

**33.85** Cette année, notre suivi consistait à examiner un rapport d'étape préparé par l'Agence des douanes et du revenu du Canada sur les mesures qu'elle a prises à la suite de notre observation de vérification.

### Conclusion

**33.86** Le Bureau a l'intention de réexaminer cette question après l'examen du *Règlement*.

### Observations

**33.87** L'Agence nous a dit que l'examen du *Règlement concernant les boutiques hors taxes* et du programme qui en découle se poursuit encore. Jusqu'ici, elle a consulté les principales parties intéressées au sujet de l'avenir du programme, tenu des séances d'information dans les principaux centres et conçu une série de modèles de programme aux fins d'une analyse comparative.

**33.88** Elle a ajouté qu'elle avait pris la décision de renouveler pour une période maximale d'un an tous les agréments d'exploitation d'une boutique hors taxes expirant avant la fin de l'examen du *Règlement*. Par conséquent, l'agrément d'exploitation d'une boutique hors taxes au poste frontalier terrestre dont il est fait mention dans notre observation de vérification a été renouvelé pour un an,

soit jusqu'en juillet 2001. L'Agence nous a aussi informés qu'à l'expiration de cette prolongation d'un an, elle avait l'intention de procéder par appel d'offres pour l'octroi de l'agrément, à moins que

l'examen du *Règlement* ne dicte une démarche contraire ou que le Ministre déclare à ce moment, pour d'autres raisons, qu'un appel d'offres est inapproprié.

## Revenu Canada, ministère des Finances et ministère de la Justice — L'administration interministérielle du régime d'impôt sur le revenu — 1998, chapitre 5

Vérificateur général adjoint : Shahid Minto

Directeur principal : Barry Elkin

### Contexte

**33.89** Dans notre rapport de vérification de 1998, nous avons indiqué que, pour prévenir une érosion possible de l'assiette fiscale, le ministère des Finances, le ministère de la Justice et Revenu Canada (maintenant l'Agence des douanes et du revenu du Canada) devaient unir leurs efforts de façon plus efficace pour gérer deux secteurs particuliers — les risques pour l'assiette fiscale qui découlent du processus d'appel et les risques qui découlent des lacunes de la législation fiscale. Les faiblesses observées dans la gestion de ces risques peuvent avoir entre autres comme conséquences la perte de recettes fiscales ou la perte de confiance dans l'intégrité du régime d'impôt sur le revenu.

**33.90** Nous avons fait remarquer que les lacunes législatives n'étaient pas toujours comblées rapidement. Nous avons fait des recommandations visant à améliorer la détermination et la gestion des risques pour l'assiette fiscale. Nous avons recommandé, entre autres, de mieux quantifier les montants en jeu, d'améliorer la transparence des ententes de règlement, de régler plus rapidement les différends et de mieux planifier le recours aux services du contentieux du ministère de la Justice.

### Étendue

**33.91** Nos présentes observations sont fondées sur des entrevues et un examen des documents qui nous ont été remis, dont les rapports d'étape présentés par le ministère des Finances, par le ministère de la Justice et par l'Agence des douanes et du revenu du Canada, lesquels font état

des progrès à l'égard de la mise en oeuvre de nos recommandations de 1998.

### Conclusion

**33.92** Une structure fondamentale a été mise en place afin de gérer les risques pour l'assiette fiscale liés au processus d'appel. Parmi les éléments clés de cette structure, mentionnons la détermination rapide et la surveillance des cas qui présentent un risque élevé; la transparence dans les ententes de règlement; un processus conjoint assurant des ressources adéquates pour les litiges et la consultation sur l'ordre de priorité des lacunes législatives devant faire l'objet de mesures correctives. On a donné suite à la plupart de nos recommandations portant sur ces éléments clés. Des améliorations sont requises afin que les procédures conçues pour protéger l'assiette fiscale soient appliquées de manière rigoureuse et uniforme.

### Observations

#### Déterminer les montants en jeu

**33.93** L'Agence des douanes et du revenu du Canada a mis en place un processus de détermination et de suivi des cas qui présentent un risque élevé, à partir de l'avis d'opposition du contribuable jusqu'à l'étape du litige fiscal. Un cas peut être considéré comme présentant un risque élevé en raison du montant en jeu, ou parce qu'il met en question d'importants principes de droit, l'administration fiscale ou les programmes sociaux. Un cas peut aussi présenter un risque élevé lorsque les résultats peuvent avoir une incidence sur d'autres contribuables aux prises avec des questions semblables. Le suivi des cas à

**Des améliorations sont requises afin que les procédures conçues pour protéger l'assiette fiscale soient appliquées de manière rigoureuse et uniforme.**

**Le montant en jeu est un facteur primordial pour déterminer si un cas présente un risque élevé.**

risque élevé se fait à l'aide d'une « liste des affaires importantes » ou d'une « liste de groupes » préparée par l'Administration centrale avec la collaboration des agents des appels des bureaux locaux. Un comité supérieur interministériel de gestion des risques examine ces listes afin d'évaluer le risque pour l'Agence et de veiller à ce que soient prises des mesures correctives appropriées.

**33.94** Le montant en jeu est un facteur primordial pour déterminer si un cas présente un risque élevé. En 1998, nous avons observé que les agents des appels ne savaient pas très bien comment déterminer le montant d'impôt en jeu. L'Administration centrale a depuis émis une directive à l'intention de tous les agents des appels, qui leur explique comment calculer les montants d'impôt et d'intérêt en litige et leur incidence éventuelle sur l'assiette fiscale. Par contre, un examen ultérieur à la mise en oeuvre de cette directive a révélé des problèmes d'application. Notons, entre autres, des difficultés lorsqu'il s'agit de déterminer le nombre d'affaires connexes dans les bureaux locaux et le nombre considérable d'heures que les agents des appels consacrent à des calculs complexes pour déterminer les montants en jeu. Un groupe de travail de l'Agence se penchera sur ces préoccupations à l'automne 2000.

**Transparence dans les règlements**

**33.95** En 1998, nous avons noté que l'on parvient à un règlement dans 34 p. 100 des appels interjetés devant la Cour canadienne de l'impôt. Notre vérification a soulevé des inquiétudes au sujet de la transparence de ces règlements. Nous avons observé que le ministère de la Justice préparait des énoncés des motifs d'une décision pour les règlements où les impôts fédéraux en jeu étaient supérieurs à 12 000 \$. Il ne le faisait pas toujours pour les règlements où les impôts en jeu étaient inférieurs à ce montant. Nous avons recommandé que le ministère de la Justice

prépare une lettre de rapport pour tous les règlements. Cette question a été discutée lors d'une réunion de la direction des administrations régionales et centrale du Ministère en mai 1998. Il a alors été convenu qu'une brève lettre de rapport serait préparée pour tous les règlements de moins de 12 000 \$ et que les gestionnaires communiqueraient cette exigence à leur personnel. Le ministère de la Justice doit encore mettre à jour ses normes de service au sujet de la préparation d'une lettre de rapport pour tous les règlements qu'il propose à l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

**Conclure des ententes plus rapidement**

**33.96** En 1998, nous avons constaté que la raison principale à l'origine des ententes reposait sur l'obtention de nouveaux renseignements auprès du contribuable. Or, comme chaque étape du processus de règlement des différends exigeait plus de temps et d'efforts de la part de Revenu Canada et du ministère de la Justice, nous avons recommandé que Revenu Canada encourage la communication plus rapide de renseignements par les contribuables. En réponse à cette recommandation, l'Agence des douanes et du revenu du Canada a mis sur pied un projet pilote d'« accusé de réception modifié », accusé qui doit être envoyé au contribuable dans les 30 jours suivant le dépôt d'un avis d'opposition. Dans cet accusé, l'agent des appels demande qu'on lui fournisse des documents et des renseignements précis à l'appui de la position du contribuable, le cas échéant. Il est à souhaiter que, de cette façon, les communications avec le contribuable au sujet de l'opposition prendront moins de temps. Au moment de notre suivi, l'accusé de réception modifié était utilisé dans 12 sites pilotes et l'on prévoyait étendre son utilisation à tous les bureaux des appels au plus tard en décembre 2000.

**33.97** En 1998, Revenu Canada se proposait d'avoir recours au règlement à l'amiable des différends (RAD) pour

accélérer le règlement des différends avec les contribuables. Le RAD permet habituellement le recours à la médiation, à la négociation ou à l'arbitrage pour régler les différends. Nous avons exprimé une inquiétude, à savoir que sans mécanismes appropriés de protection de la transparence, on risquait davantage d'adopter des solutions de compromis qui n'étaient pas conformes à la loi. L'Agence des douanes et du revenu du Canada en a pris note et elle a recours à la médiation au stade de l'opposition dans un bureau seulement, à titre d'essai. L'Agence prévoit évaluer l'efficacité de cette méthode avant d'aller plus loin.

#### **Améliorer l'administration du processus de règlement des différends**

**33.98** En 1998, nous avons fait plusieurs recommandations en vue de faciliter l'administration du processus de règlement des différends. Nous avons recommandé que le ministère de la Justice et Revenu Canada planifient mieux le recours aux services du contentieux du ministère de la Justice. Depuis ce temps, un système informatisé de gestion des cas et de suivi des ressources, appelé Caseview, a été mis en oeuvre dans tous les bureaux du contentieux des affaires fiscales du ministère de la Justice. Les rapports produits à l'aide de Caseview sont utilisés dans le cadre d'un exercice de planification national qui a pour objet d'étudier l'utilisation des ressources en matière de contentieux et les besoins en ressources des projets pour le prochain exercice. Cet exercice comprend la consultation de la Direction générale des appels de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. En outre, le ministère de la Justice élabore un protocole de gestion des affaires importantes qui demandent la participation d'une équipe d'avocats. Cette démarche devrait consolider la planification et assurer la disponibilité de fonds pour les litiges importants.

**33.99** En 1998, nous avons observé que les avocats du ministère de la Justice travaillant dans les bureaux du contentieux des affaires fiscales n'avaient pas accès à la base de données des avis juridiques des Services juridiques du ministère de la Justice à l'Administration centrale de Revenu Canada. Nous avons mentionné que l'accès à ces avis améliorerait l'efficacité et l'uniformité dans la préparation des recours en justice pour les cas de litiges. Le ministère de la Justice nous a depuis informés qu'il serait trop coûteux ou inefficace d'établir une liaison commune sécuritaire avec l'Agence étant donné la nature délicate et confidentielle de l'information. Le Ministère a exploré une solution de rechange, soit l'affichage des avis pertinents sur le site intranet du ministère de la Justice, mais il n'a pas non plus retenu cette solution pour des raisons de sécurité. La direction a déclaré qu'il est prioritaire de mettre en place les mesures de sécurité nécessaires pour que l'intranet soit un outil viable d'échange d'avis juridiques et d'autres informations délicates.

**33.100** En 1998, nous avons remarqué que Revenu Canada tardait à prendre la décision d'interjeter appel, auprès de la Cour d'appel fédérale, des décisions défavorables de la Cour canadienne de l'impôt. Nous avons noté que le sous-comité technique de la politique et de la législation devait prendre la décision finale d'interjeter appel. À la suite de cette observation, le sous-comité s'est réuni plus souvent. Lorsqu'il n'est pas possible de discuter d'une affaire en particulier à l'une des réunions, on fait circuler les documents auprès des membres afin d'obtenir leurs vues.

#### **Établir l'ordre de priorité des lacunes législatives devant faire l'objet de mesures correctives**

**33.101** En 1998, nous avons signalé des cas où le ministère des Finances avait présenté rapidement des modifications législatives afin de faire échec à des

**L'affichage des avis pertinents sur le site intranet du ministère de la Justice a été retardé pour des raisons de sécurité.**

risques considérables pour l'assiette fiscale. Nous avons fait état d'autres situations où il avait réagi avec lenteur. Nous avons recommandé qu'il consultât régulièrement le Comité interministériel de sous-ministres adjoints afin d'obtenir des avis sur les lacunes qui devaient être comblées en priorité.

**33.102** Depuis 1998, le Comité interministériel, qui représente l'Agence, le ministère de la Justice et le ministère des Finances, s'est réuni régulièrement pour discuter des priorités législatives. Ainsi, le Comité a joué un rôle décisif dans la recommandation d'inclure des pénalités pour les tiers dans le Budget de 1999 et une protection contre le harcèlement pour les percepteurs de l'Agence dans le Budget de 2000, entre autres. Ces questions étaient hautement prioritaires pour l'Agence.

**33.103** Le Comité surveille également l'orientation des priorités en matière de

changements techniques et tient des réunions au niveau de l'exécution. En novembre 1999, ces travaux ont débouché sur la diffusion par le ministère des Finances d'un projet de modifications de forme. Une motion de mise en oeuvre a été déposée à la Chambre des communes le 5 juin 2000.

**33.104** En 1998, nous avons recensé des contraintes s'appliquant aux propositions de modifications législatives telles que le programme législatif trop chargé du Parlement, le besoin de consulter les parties intéressées et le nombre limité de modifications législatives qui peuvent être absorbées par les contribuables et les conseillers fiscaux. Compte tenu de ces contraintes, il est important de maintenir les procédures actuelles afin de garantir que les vues de l'Agence et du ministère de la Justice sur l'ordre de priorité des lacunes législatives devant faire l'objet de mesures correctives seront prises en compte.

## Le vieillissement de la population et l'information destinée au Parlement : pour comprendre les choix — 1998, chapitre 6

Vérificateur général adjoint : John Wiersema  
Directeur : Basil Zafiriou

### Contexte

**33.105** La population canadienne vieillit. La proportion de personnes âgées au sein de la population totale augmentera fortement au cours de la deuxième et de la troisième décennie du siècle, lorsque les vagues successives de personnes issues de l'explosion démographique atteindront l'âge de 65 ans. En 2030, la population âgée du Canada représentera 22 p. 100 de la population totale, alors qu'elle représente à peine plus de 12 p. 100 à l'heure actuelle. Il existe aujourd'hui 5 Canadiens en âge de travailler pour chaque Canadien âgé de 65 ans ou plus; dans trois décennies, il n'y en aura plus que la moitié.

**33.106** Ce changement démographique, qui résulte du taux de fécondité élevé des premières années de l'après-guerre et de la hausse de l'espérance de vie des Canadiens, a des répercussions profondes sur l'économie et les finances publiques. Plus particulièrement, le vieillissement de la population provoquera des pressions accrues sur les dépenses publiques, découlant de l'augmentation des pensions versées et des demandes de services de santé. En même temps, si les tendances actuelles de l'emploi se poursuivent, la croissance de la population active ralentira, réduisant le taux de croissance économique et, en conséquence, le taux de croissance des recettes gouvernementales. Ces forces conjuguées pourront exercer d'énormes pressions sur les finances publiques lorsqu'elles commenceront à se faire sentir dans dix ans environ, particulièrement si le fardeau de la dette et le fardeau fiscal demeurent élevés.

**33.107** Dans le chapitre 6 de notre rapport de 1998, nous cherchions à illustrer les répercussions financières des changements démographiques imminents et à attirer l'attention sur la nécessité d'une perspective à long terme de la planification budgétaire. Nous avons soutenu que le gouvernement devait produire des projections financières à long terme pour aider les parlementaires et le public à mieux comprendre les défis financiers qui s'annoncent. Nous avons souligné que plusieurs autres pays industrialisés le font déjà.

### Étendue

**33.108** Pour le présent suivi, nous avons examiné les derniers documents budgétaires, la mise à jour de la situation financière des trois dernières années, publiée à l'automne par le ministre des Finances, ainsi que les analyses et les études de questions démographiques préparées par ce ministère.

### Conclusion

**33.109** Le processus budgétaire du gouvernement est maintenant plus prospectif que lors de notre rapport de 1998. Le cadre de planification budgétaire porte toujours sur une période de deux ans. Cependant, dans sa mise à jour de la situation financière publiée à l'automne, le ministère des Finances fournit maintenant des prévisions quinquennales des recettes et des dépenses, fondées sur une moyenne des prévisions produites par le secteur privé. Le fait d'avoir étendu sa perspective financière de deux à cinq ans est un pas dans la bonne direction, mais cela ne suffit toujours pas à montrer l'incidence du

**Le fait d'avoir étendu sa perspective financière de deux à cinq ans est une étape importante, mais cela ne suffit toujours pas à montrer l'incidence du revirement démographique qui se produira entre la première et la troisième décennie du siècle.**

**On continue de prendre les décisions budgétaires suivant un horizon de planification de deux ans, mais la perspective financière plus longue offre maintenant plus de contexte pour examiner et évaluer les objectifs du gouvernement.**

revirement démographique qui se produira entre la première et la troisième décennie du siècle.

## Observations

### **Le Comité permanent des comptes publics a souscrit à la nécessité de communiquer de l'information sur les répercussions financières du vieillissement de la population**

**33.110** En juin 1998, le Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes a tenu des audiences sur notre chapitre de 1998 au cours desquelles ont témoigné le vérificateur général et le sous-ministre des Finances. Dans son rapport déposé le 8 octobre 1998, le Comité a souligné l'importance de tenir compte des tendances démographiques dans la planification budgétaire. De plus, il a demandé au ministère des Finances de concevoir un mécanisme approprié pour que le gouvernement puisse « disséminer de l'information démographique et financière à longue échéance pour assurer une transparence et une meilleure compréhension de la question ».

**33.111** Dans sa réponse au Comité, le ministère des Finances a indiqué que les plans budgétaires continus, établis sur deux ans par le gouvernement, avaient permis de réduire le ratio de la dette au PIB. En outre, il a soutenu que des projections à long terme pourraient miner « l'importance et l'urgence des problèmes immédiats ». Cependant, le Ministère pourrait envisager de publier de telles projections à une date ultérieure, lorsque le gouvernement aura enregistré davantage d'excédents annuels et que les politiciens et les médias mettront moins l'accent sur les objectifs à court terme.

### **Le processus budgétaire est devenu plus transparent et plus prospectif**

**33.112** Dans sa stratégie de planification budgétaire, le gouvernement a établi des objectifs financiers continus sur deux ans

et équilibré son budget ou maintenu un petit excédent, de sorte que le ratio de la dette au PIB décline constamment. Dans l'*Énoncé économique* publié en octobre 2000, le ministre des Finances a ajouté un nouvel élément de poids à son Plan de remboursement de la dette. Dorénavant, a dit le ministre, le gouvernement annoncera chaque automne s'il y a lieu d'affecter au remboursement de la dette une fraction plus importante de l'excédent de l'exercice, selon la situation économique et financière du pays.

**33.113** Pour se prémunir contre des événements imprévus et assurer le respect de ses objectifs budgétaires, le gouvernement a établi une « réserve pour éventualités » de trois milliards de dollars. Les objectifs renferment également un autre facteur de « prudence » pour contrer le risque de taux d'intérêt plus élevés ou de taux de croissance économique plus faibles que prévu. Par le passé, ce facteur de prudence était inclus dans les prévisions budgétaires, c'est-à-dire que les recettes prévues étaient réduites et les dépenses prévues augmentées du montant correspondant au facteur de prudence. Depuis *La mise à jour économique et financière* de novembre 1999, cette prudence supplémentaire figure explicitement dans les prévisions budgétaires.

**33.114** De plus, pour la première fois, *La mise à jour économique et financière* de 1999 présentait des prévisions quinquennales des recettes et des dépenses gouvernementales, fondées sur une moyenne des prévisions du secteur privé. On continue de prendre les décisions budgétaires suivant un horizon de planification de deux ans, mais la perspective financière plus longue offre maintenant plus de contexte pour examiner et évaluer les objectifs du gouvernement. Néanmoins, des projections de cinq ans confinent la perspective financière à une période où les tendances démographiques demeurent favorables. Elles ne montrent pas



l'incidence des fortes augmentations de la population âgée qui se produiront au cours de la deuxième et de la troisième décennie du siècle.

**La situation financière du Canada s'est améliorée, mais le besoin d'information à long terme demeure**

**33.115** Le Canada a connu un revirement remarquable de sa situation financière au cours des trois dernières années. Après trois décennies marquées par des déficits constants et une dette croissante, le gouvernement a affiché un petit excédent en 1997–1998 et en 1998–1999, et un excédent beaucoup plus important — 12,3 milliards de dollars — l'an dernier. D'autres excédents sont prévus au cours des prochaines années.

**33.116** L'amélioration de la situation financière renforce notre capacité d'établir des structures aptes à résister aux

pressions démographiques qui se profilent à l'horizon. Il faut pour cela de l'information sur l'importance de ces pressions. Le ministère des Finances effectue des recherches approfondies sur les tendances démographiques et analyse leurs répercussions économiques et financières. Il rend compte des résultats de ces travaux dans des publications ministérielles et au cours de diverses réunions professionnelles auxquelles assistent les représentants du Ministère. Cependant, ces travaux ne sont pas facilement accessibles aux profanes. Par conséquent, il demeure nécessaire que le gouvernement traduise ces considérations techniques en des projections à long terme claires sur les perspectives financières du Canada et qu'il les communique au Parlement, soit dans les documents budgétaires annuels, soit au cours des consultations prébudgétaires de l'automne.

## Le projet de construction d'un complexe de laboratoires fédéraux de santé humaine et animale — 1998, chapitre 7, et Service canadien du renseignement de sécurité — La construction de l'immeuble abritant l'administration centrale — 1996, chapitre 8

Vérificateur général adjoint : David Rattray

Directeur principal : Hugh McRoberts

### Contexte

**33.117** En avril 1998, nous avons fait rapport au Parlement sur le projet de construction d'un complexe de laboratoires fédéraux de santé humaine et animale situé à Winnipeg, au Manitoba, qui s'appelle maintenant le Centre scientifique canadien de la santé humaine et animale. En mai 1996, nous avons fait rapport au Parlement sur le projet de construction de l'immeuble abritant l'administration centrale du Service canadien du renseignement de sécurité situé à Ottawa, en Ontario. Dans l'ensemble, nous avons conclu que les projets avaient été mis en oeuvre avec succès. Cependant, des pratiques de gestion et de contrôle plus rigoureuses auraient réduit les coûts assumés par l'État. De plus, la superficie des installations excédait les exigences des programmes. En résumé, nos observations et recommandations portaient sur plusieurs questions clés, notamment :

- veiller à ce que la superficie excédentaire dans les deux installations soit pleinement utilisée;
- renforcer les rôles et les rapports hiérarchiques des bureaux de biosécurité de Santé Canada et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments;
- renforcer le rôle de surveillant de projet du Secrétariat du Conseil du Trésor;
- renforcer certaines pratiques de gestion, de contrôle et de passation de marchés de Travaux publics et Services

gouvernementaux Canada en ce qui concerne la planification et l'exécution des grands projets futurs de l'État.

**33.118** Le 4 juin 1998, le Comité permanent des comptes publics a tenu une audience sur les résultats de la vérification du Centre scientifique canadien de la santé humaine et animale et un rapport a été déposé à la Chambre des communes le 21 octobre 1998. Le rapport appuyait les recommandations de la vérification et soulignait le besoin pour tous les ministères et organismes de faire tout en leur pouvoir pour régler les problèmes et les lacunes observés dans notre rapport de 1998. Le Comité des comptes publics a aussi demandé que Santé Canada prépare un plan concernant l'utilisation de l'espace au complexe de laboratoires de Winnipeg et il a demandé expressément au vérificateur général d'examiner ce plan. Le 18 mars 1999, le ministre de la Santé a déposé la réponse du Ministère au dix-septième rapport du Comité permanent des comptes publics. Le 28 avril 1999, le sous-ministre de Santé Canada a remis au Comité un exemplaire de l'« Aperçu du plan d'utilisation de l'espace des laboratoires de Winnipeg de Santé Canada », accompagné des commentaires du vérificateur général.

### Étendue

**33.119** Le présent suivi est fondé en grande partie sur les discussions tenues avec les représentants des ministères, des organismes et du Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet des progrès réalisés depuis les vérifications, les déclarations écrites

**Les ministères et organismes concernés ont pris des mesures relativement à la plupart des recommandations et observations de la vérification.**

qui ont été faites à cet égard de même qu'un examen de la documentation à l'appui. Nos travaux comprenaient aussi des visites aux deux installations ainsi qu'à l'autre complexe de laboratoires de Santé Canada à Winnipeg.

## Conclusion

**33.120** Les ministères et organismes concernés ont pris des mesures relativement à la plupart des recommandations et observations de la vérification. Toutefois, il reste plusieurs autres questions importantes que la haute direction doit examiner avec plus de rigueur. Tout d'abord, il faut optimiser l'utilisation des aires de laboratoire à Winnipeg. Bien que le nombre de postes approuvés ait considérablement augmenté au Centre scientifique canadien de la santé humaine et animale comparativement au nombre d'employés initialement prévu, de nombreux postes scientifiques et de gestion importants ne sont pas encore pourvus. En outre, depuis notre vérification, il y a eu un fort roulement du personnel clé de gestion de programme au complexe de laboratoires. Lorsque nous avons effectué les travaux sur place, les chefs de laboratoire estimaient que plus de la moitié du potentiel du Centre n'était pas exploité. Nous avons aussi observé que Santé Canada n'utilise que 30 p. 100 de l'espace de laboratoire disponible à son autre complexe de Winnipeg.

**33.121** Lors de nos travaux sur place, le Secrétariat du Conseil du Trésor considérait que son niveau de surveillance des grands projets de l'État était adéquat. Il soutenait qu'il avait fourni aux ministères du Conseil du Trésor une assurance raisonnable que les présentations et les rapports sur l'état d'avancement des projets des ministères étaient conformes à la politique à tous les égards importants. Dans les deux vérifications, cependant, nous avons cerné des lacunes importantes quant au caractère intégral et à l'exactitude de l'information fournie par le Conseil du Trésor concernant

l'approbation et le financement des projets. Le Secrétariat du Conseil du Trésor nous a récemment informés qu'il examine actuellement son rôle de surveillant et ses méthodes afin d'assurer un niveau de surveillance adéquat.

**33.122** Au cours des deux dernières années, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a mis en oeuvre plusieurs stratégies pour améliorer la réalisation des projets. Néanmoins, nous sommes préoccupés du fait que le Ministère n'a pas encore réglé une question de longue date, c'est-à-dire donner une définition claire de ce qui constitue des « erreurs et des omissions de conception », établir les responsabilités à leur égard et intégrer cette définition et ces responsabilités aux contrats des projets. Le Ministère doit aussi intensifier ses efforts pour trouver des moyens d'intégrer dans le processus contractuel des incitatifs efficaces qui contribueront à réduire les coûts ou, à tout le moins, pour introduire des mesures qui n'auront pas d'effet dissuasif.

## Observations

### Excédent de capacité

**33.123 Laboratoires de Winnipeg.** En avril 1998, nous avons signalé que la superficie construite au Centre scientifique canadien de la santé humaine et animale dépassait le niveau approuvé et les besoins et qu'aucune stratégie n'avait été définie pour en optimiser l'utilisation. Nous avons observé qu'environ 70 postes n'étaient pas encore pourvus, y compris 40 p. 100 du personnel prévu initialement par les ministères clients pour cette installation. Nous avons recommandé que les ministères procèdent à une étude sur l'utilisation des locaux dans le nouveau complexe afin de déterminer quelle superficie excédentaire y était disponible et qu'ils établissent une stratégie et un plan d'entreprise exhaustifs pour faire en sorte que la capacité du complexe soit pleinement utilisée. Nous avons aussi mentionné que Santé Canada avait un

**Il reste plusieurs autres questions importantes que la haute direction doit examiner avec plus de rigueur.**

**Santé Canada a commencé son programme de niveau 4 sur l'étude de certains des virus les plus dangereux que l'on connaisse.**

autre complexe de laboratoires à Winnipeg dont la construction avait été achevée en 1987 au coût de quelque 12 millions de dollars. Nous avons noté que l'établissement comptait un laboratoire de confinement qui n'avait jamais été mis en service ni exploité.

**33.124** Santé Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments nous ont informés qu'ils avaient entrepris une étude d'utilisation de l'espace et amorcé la conception d'un plan d'entreprise exhaustif pour le complexe du Centre scientifique canadien de la santé humaine et animale. Par contre, ce projet a été interrompu jusqu'au printemps 2001, date prévue de la fin de l'exercice de remaniement et de transformation de Santé Canada.

**33.125** Depuis notre rapport d'avril 1998, Santé Canada a mis sur pied plusieurs nouveaux programmes, par exemple l'initiative de sécurité des aliments et du sang. Le Ministère envisage d'autres options qui pourraient créer de nouveaux besoins en espace au complexe de laboratoires de Winnipeg. En date du 20 juin 2000, les fonctionnaires de Santé Canada à Winnipeg ont déterminé un besoin urgent de 182 postes, ce qui représente une augmentation d'environ 50 p. 100 par rapport au nombre d'employés qui avait été initialement prévu pour le complexe. Nous avons toutefois constaté que 56 postes n'avaient pas été pourvus. Des mesures de dotation étaient en cours pour 42 postes et l'on attendait que des fonds soient disponibles et l'approbation de la haute direction pour pourvoir 14 postes. Par ailleurs, le Bureau de microbiologie n'a pas de directeur permanent depuis octobre 1999 et de nombreux postes sont vacants dans des programmes scientifiques clés. Le Ministère a déclaré qu'un directeur permanent du Bureau de microbiologie entrera en fonction en octobre 2000 et qu'à cette date, on accordera une priorité élevée à la planification intensive de

programme et à l'évaluation de l'utilisation de l'espace.

**33.126** L'autre complexe de laboratoires à Winnipeg est un immeuble de deux étages d'une superficie brute totale de plus de 5 900 mètres carrés. Le complexe a été terminé en octobre 1987 et ses coûts d'exploitation annuels sont d'environ 450 000 \$. Santé Canada a indiqué que l'immeuble est multifonctionnel. Les bureaux sont occupés à 60 p. 100 et le laboratoire de chimie est utilisé à 30 p. 100. Selon les fonctionnaires de Santé Canada, la capacité inutilisée de ce laboratoire est, et continue d'être, évaluée dans le cadre de l'étude globale des besoins des laboratoires régionaux et des programmes. Les discussions continues au sujet du transfert à l'Agence canadienne d'inspection des aliments des laboratoires régionaux de Dartmouth, en Nouvelle-Écosse, et de Burnaby, en Colombie-Britannique, ont compliqué l'avancement de cette étude.

**33.127 Laboratoires de niveau 4.** Le 28 avril 2000, le ministre de Santé Canada et le ministre d'Agriculture et Agroalimentaire Canada ont annoncé conjointement que le Centre scientifique canadien de la santé humaine et animale avait reçu les autorisations nécessaires pour commencer les travaux portant sur un certain nombre de maladies infectieuses très graves. Au moment de nos travaux sur place, Santé Canada avait commencé son programme de niveau 4 sur l'étude de certains des virus les plus dangereux que l'on connaisse. Santé Canada a deux chercheurs et un technicien principal qui ont reçu une formation pour étudier les virus de niveau 4. Le Ministère espère engager deux autres chercheurs et un autre technicien spécialisé d'ici la fin de l'année.

**33.128** L'Agence canadienne d'inspection des aliments prévoit élaborer un programme de niveau 4 à l'aide d'une approche « graduelle » après l'expérience initiale des opérations de niveau 4 à Santé

Canada. Cependant, l'Agence prévoit utiliser son laboratoire de niveau 4 uniquement au besoin, sous réserve des exigences du programme de santé des animaux.

### **33.129 Immeuble du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS).**

En mai 1996, nous avons signalé que dès le début des travaux de construction, le SCRS avait été victime des compressions budgétaires et des réductions d'effectifs imposées par le gouvernement, ce qui avait entraîné une sous-utilisation de l'espace de bureau. Vers la fin de 1996, le SCRS a mené une enquête sur l'utilisation de l'espace au complexe de l'administration centrale qui a donné lieu à une meilleure utilisation des aires intérieures du complexe. Depuis, le personnel recruté pour les nouvelles initiatives opérationnelles et pour répondre aux besoins créés par les nouvelles technologies a occupé tout l'espace de bureau sous-utilisé. Au moment de nos travaux sur place, le nombre de personnes travaillant dans l'immeuble dépassait les critères d'occupation stipulés dans la documentation sur les locaux à bureaux du SCRS.

**33.130** Le SCRS étudie actuellement des solutions de rechange en vue d'avoir des locaux à bureaux supplémentaires à son immeuble de l'administration centrale.

### **Les fonctions de sécurité des laboratoires**

**33.131** En avril 1998, nous avons indiqué que les rôles et les responsabilités du Bureau de la biosécurité de Santé Canada et du Service de sécurité et de confinement des dangers biologiques de l'Agence canadienne d'inspection des aliments devaient être renforcés. Nous avons recommandé que ces bureaux ne relèvent pas hiérarchiquement des gestionnaires de programmes, de façon à réduire au minimum tout conflit d'intérêts réel ou perçu. Nous avons aussi suggéré

qu'ils examinent systématiquement tous les laboratoires qui travaillent avec des agents infectieux et qu'ils attestent formellement de leur conformité à toutes les lignes directrices pertinentes en matière de biosécurité.

**33.132** Depuis la vérification, l'indépendance des bureaux de biosécurité a été renforcée et d'autres mesures sont prévues. Le Bureau de la biosécurité de Santé Canada relève maintenant du directeur exécutif du Centre des services d'urgence de la nouvelle Direction générale de la santé de la population et de la santé publique; quant à la sous-section du confinement des biorisques et de la sécurité de l'Agence canadienne d'inspection des aliments, elle relève maintenant directement du directeur exécutif de la Direction des laboratoires. Afin d'appuyer le Bureau de la sécurité et des services environnementaux du Centre scientifique canadien de la santé humaine et animale, on prévoit engager deux autres experts en sécurité et confinement.

**33.133** Santé Canada nous a informés qu'il tente toujours d'améliorer l'ensemble du système de certification et de surveillance des laboratoires qui manipulent des agents infectieux. Ce projet s'inscrit dans le contexte de la modification du *Règlement sur l'importation des agents anthropopathogènes* découlant de l'adoption de la nouvelle *Loi sur la protection de la santé des Canadiens*. On prévoit que la nouvelle Loi et le Règlement modifié définiront mieux la responsabilité d'attester formellement que tous les laboratoires qui manipulent des agents infectieux se conforment aux lignes directrices en matière de biosécurité. On prépare aussi actuellement un protocole d'entente avec le Service de sécurité et de confinement des dangers biologiques de l'Agence canadienne d'inspection des aliments afin de clarifier et de définir les rôles respectifs quant au contrôle des agents pathogènes qui s'attaquent aux humains et aux

**Nous estimons que le Secrétariat du Conseil du Trésor doit être plus proactif et rigoureux lors de l'examen des présentations des projets et pendant leur exécution.**

animaux. Ces initiatives devraient être terminées au cours de 2001.

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor**

**33.134** Le Secrétariat du Conseil du Trésor fait savoir que son rôle principal dans la planification et la mise en oeuvre des projets d'immobilisations consiste à fournir un cadre stratégique de haut niveau en vertu duquel les ministères et les organismes sont tenus responsables et comptables des résultats. Le Secrétariat affirme qu'il surveille la mesure dans laquelle les ministères se conforment à l'esprit et aux particularités de la politique pertinente en examinant les présentations relatives à l'approbation et les rapports sur l'état d'avancement du projet. Il soutient qu'il fournit aux ministres du Conseil du Trésor une assurance raisonnable que les présentations des ministères et les rapports de l'état d'avancement sont conformes à la politique à tous les égards importants. Au moment de nos travaux sur place, il considérait que le niveau de surveillance des projets était approprié compte tenu des ressources disponibles, qu'il ne serait pas rentable de l'augmenter sensiblement et qu'il n'en avait pas les moyens.

**33.135** Nous convenons avec le Secrétariat du Conseil du Trésor que ses rôles et responsabilités devraient compléter les travaux des ministères au lieu de faire double emploi avec ceux-ci; qu'ils devraient avoir pour objet de donner une orientation générale au gouvernement et d'assurer un leadership et non pas de régler des questions ponctuelles. Nous convenons aussi qu'en définitive, les ministères sont responsables et comptables des résultats. Cependant, nos vérifications ont révélé plusieurs cas importants de non-respect des politiques par les ministères, que le Secrétariat n'a pas détectés. Nous estimons que le Secrétariat doit être plus proactif et rigoureux lors de l'examen des présentations des projets et pendant leur exécution. À notre avis, le rôle de surveillant du Secrétariat devrait être adapté aux circonstances. Quelques

variables d'intérêt majeur pourraient déterminer la mesure dans laquelle le Secrétariat devrait jouer un rôle plus grand. Il pourrait s'agir, par exemple, de la sécurité publique, des coûts, du niveau de risque, du degré de sensibilité politique et du degré de changement ou d'innovation.

**33.136** En résumé, nous croyons que le Secrétariat du Conseil du Trésor a un rôle véritable à jouer dans la gestion des dépenses liées aux grands projets de l'État. Il peut entreprendre de nombreuses activités qui ne feraient pas double emploi avec les travaux déjà effectués par les ministères et qui appuieraient toutes ses responsabilités. Nous soutenons toujours que le Secrétariat doit renforcer son rôle de surveillant de manière à pouvoir vraiment fournir aux ministres une assurance raisonnable que les présentations ministérielles sont conformes à la politique. Bon nombre des problèmes relevés dans nos vérifications antérieures des projets de l'État pourraient être évités si le Secrétariat jouait un rôle plus important et actif dans les grands projets futurs de l'État. Le Secrétariat du Conseil du Trésor nous a récemment informés qu'il examine son rôle de surveillant et ses méthodes afin d'assurer un niveau de surveillance approprié.

**Gestion de projet**

**33.137** Les vérifications de 1996 et de 1998 contenaient plusieurs recommandations visant à améliorer la manière dont Travaux publics et Services gouvernementaux Canada gère et contrôle les projets de l'État. Ainsi, nous avons recommandé que le Ministère fasse en sorte que les contrats passés avec les consultants soient adaptés à chaque projet particulier et qu'il surveille mieux le rendement de l'entrepreneur. Nous avons aussi recommandé que le Ministère définisse clairement ce qui constitue des erreurs et des omissions de conception, qu'il établisse les responsabilités à cet égard, qu'il revoie ses pratiques de passation des contrats pour y inclure des

clauses incitant à la réalisation d'économies dans les limites des budgets approuvés, sans pour autant compromettre les objectifs des projets.

**33.138** Depuis nos vérifications, le Ministère a mis en oeuvre plusieurs stratégies pour améliorer la réalisation des projets. Ainsi, il a conçu un modèle de norme nationale pour les contrats et des demandes de proposition afin d'en assurer l'uniformité. Le modèle permet d'inscrire les exigences et les attentes particulières au début du projet de sorte que les extraits soient clairs et précis et que les coûts soient fixés en conséquence. Le Ministère a aussi officialisé un processus d'approvisionnement et de gestion des risques afin d'établir les risques éventuels et les provisions avant de demander l'approbation des contrats de construction et des contrats de services de consultants. Le processus comprend l'examen du projet, la détermination des secteurs à risque éventuels, la préparation des mesures relatives aux risques et la détermination de l'incidence éventuelle sur le projet, tant du point de vue monétaire que de la réalisation. Une formation officielle a été offerte au personnel participant au processus et elle est dispensée à l'échelle nationale. Un centre d'autorisation de modification

et un groupe de gestion de la prévention des réclamations ont aussi été mis en place pour aider les gestionnaires de projet à régler des questions telles que les réclamations et les différends.

**33.139** Le Ministère nous a informés qu'il a eu des discussions avec des consultants et des représentants de leurs compagnies d'assurance au sujet d'une définition claire de ce qui constitue des erreurs et des omissions de conception et de l'intégration d'incitatifs efficaces qui contribueront à réduire les coûts. Les compagnies d'assurance se sont engagées à donner une définition des erreurs et des omissions; on amorcerait alors des discussions sur la possibilité de l'intégrer aux documents contractuels de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Cependant, aucun calendrier n'a été établi pour ces discussions éventuelles. Les consultants ne croient pas que des incitatifs puissent être introduits de manière significative sans compromettre les objectifs des projets. Au début de 1999, le sous-ministre de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a suggéré que cette question soit étudiée plus à fond afin de trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties.

**Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a mis en oeuvre plusieurs stratégies pour améliorer la réalisation des projets.**

## Promouvoir l'intégrité à Revenu Canada — 1998, chapitre 15

Vérificateur général adjoint : Shahid Minto

Directeur principal : Jamie Hood

**L'Agence des douanes et du revenu du Canada fait des progrès valables, mais peu de recommandations ont été jusqu'ici pleinement mises en oeuvre.**

### Contexte

**33.140** La réussite des fonctions administratives de Revenu Canada (maintenant l'Agence des douanes et du revenu du Canada) relatives aux impôts et taxes, aux paiements de transfert, aux douanes et à l'application des politiques commerciales dépend surtout de l'observation volontaire des lois pertinentes par les particuliers et les entreprises. La façon dont la conduite des employés de Revenu Canada est perçue par les particuliers et les entreprises constitue l'un des facteurs qui fait augmenter la probabilité de l'observation volontaire. Une organisation comme Revenu Canada, dont les opérations sont décentralisées et dont les employés doivent dans une très grande mesure faire appel à leur jugement, doit prendre les précautions qui s'imposent pour réduire au minimum le risque d'inconduite de la part de ses employés.

**33.141** Dans le chapitre 15 de notre rapport de 1998, nous avons examiné divers moyens qu'a pris le Ministère pour promouvoir l'intégrité chez ses employés. Nous avons constaté que Revenu Canada avait une base solide pour la promotion de l'intégrité, mais que des améliorations pouvaient être apportées dans certains secteurs afin de la renforcer et de faire fond sur elle. Nous avons fait certaines observations et recommandations au sujet de la formation, des mesures correctives, de l'information destinée aux employés, de l'application des mesures disciplinaires, de l'évaluation des connaissances des employés concernant la conduite qu'on attend d'eux et de la création du poste de conseiller en éthique.

### Étendue

**33.142** Notre suivi consistait à examiner le rapport d'étape préparé par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (l'Agence) sur l'état d'avancement de la mise en oeuvre de nos recommandations, à examiner la documentation à l'appui et à tenir des discussions avec ses représentants.

### Conclusion

**33.143** L'Agence fait des progrès valables, mais peu de recommandations ont été jusqu'ici pleinement mises en oeuvre. L'Agence améliore l'information destinée aux employés, adopte une approche plus préventive à l'égard de l'inconduite et met sur pied des programmes de surveillance dans les secteurs où le risque d'inconduite est le plus grand. Le guide de sécurité a été révisé en avril 1999 et le personnel peut maintenant le consulter par voie électronique; le Code de déontologie et de conduite et la politique en matière de discipline ont été révisés en septembre 2000. L'Agence prévoit publier un seul document de référence sur la conduite intègre, soit le Code de déontologie et de conduite. Un manuel d'orientation, auquel tous les employés ont accès par la voie électronique, traite aussi cette question. Ajoutons que l'Agence examine actuellement le rôle du conseiller en éthique. De plus, elle prévoit surveiller les mesures disciplinaires et concevoir un système pour évaluer les connaissances du personnel sur les attentes en matière de conduite.



## Observations

### Application des mesures disciplinaires

**33.144** Pour obtenir un effet dissuasif maximal, il est nécessaire d'appliquer les mesures disciplinaires équitablement, de manière uniforme et au moment opportun. En 1998, les lignes directrices du Ministère concernant les mesures disciplinaires dataient d'avant l'unification administrative de 1994 de Revenu Canada. En novembre 1999, lors de la création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, une politique refondue du Ministère en matière de discipline a été diffusée. Cette politique a récemment été révisée.

**33.145** Au moment de notre vérification de 1998, Revenu Canada se préparait à saisir des données sur toutes les mesures disciplinaires, à les analyser et à en faire rapport à la haute direction. Selon la politique révisée en matière de discipline, la première étape de ce processus consiste à faire parvenir copie de chaque avis de mesure disciplinaire à la section des Relations de travail et de la rémunération. Lors de notre suivi, l'Agence n'avait pas commencé à saisir ni à analyser les données.

**33.146** Au cours de notre vérification de 1998, nous avons constaté que dans 45 p. 100 des cas sans grief que nous avons examinés, des mesures disciplinaires finales avaient été appliquées plus de 30 jours après la fin de l'enquête sur le cas d'inconduite. Nous avons recommandé que Revenu Canada étudie la procédure relative aux mesures disciplinaires afin d'augmenter la proportion de cas où les mesures disciplinaires finales sont appliquées dans un délai de 30 jours après la fin de l'enquête. Selon la politique en matière de discipline qui a été révisée en 2000, le gestionnaire délégué est tenu d'appliquer rapidement des mesures disciplinaires et de faire tous les efforts nécessaires pour ce faire dans les 30 jours ouvrables suivant la

fin de l'enquête. L'Agence prévoit surveiller les mesures disciplinaires et analyser les facteurs qui empêchent d'intervenir rapidement. L'Agence prévoit éliminer, dans la mesure du possible, les pratiques qui nuisent à l'application rapide de telles mesures disciplinaires.

### Prendre des mesures correctives

**33.147** En plus d'appliquer des mesures disciplinaires dans les cas d'inconduite, il est souvent nécessaire de combler les lacunes des mesures de sécurité, des procédures ou de la formation. En 1998, nous avons constaté que les mesures prises par la direction pour combler les lacunes observées étaient pour la plupart appropriées, mais que parfois elles étaient lentes à venir et restreintes dans leur application. Nous avons recommandé que pour tous les incidents ayant des conséquences importantes sur l'ensemble du Ministère, Revenu Canada voie à ce que des mesures correctives soient prises par tous les secteurs à risque.

**33.148** Au cours du suivi de cette année, nous avons remarqué que l'Agence est de plus en plus proactive en ce qui a trait à la détection et à la prévention de l'inconduite. Les rapports d'enquête sur les cas d'inconduite comprennent une section sur les lacunes des procédures. Ces rapports sont envoyés au chef du secteur fonctionnel visé à l'Administration centrale à des fins d'information et d'intervention. En outre, à l'issue de l'analyse des tendances, la haute direction a demandé aux agents de sécurité de surveiller l'utilisation des réseaux électroniques et de mettre en place un programme de détection de la fraude.

### Information destinée aux employés

**33.149** L'information est importante non seulement parce qu'elle permet à l'Agence de combler les lacunes systémiques constatées, mais aussi de faire part de ses attentes aux employés. En 1998, Revenu Canada faisait la mise à jour de ses brochures sur les normes de

**L'Agence est de plus en plus proactive en ce qui a trait à la détection et à la prévention de l'inconduite.**

**Le Code révisé de déontologie et de conduite explique en termes simples le lien entre la conduite attendue et les valeurs organisationnelles.**

conduite et sur la sécurité. Le guide de sécurité a été révisé en avril 1999 et il est accessible par la voie électronique. Lors de notre suivi, la brochure sur les normes de conduite, maintenant le Code de déontologie et de conduite, avait été révisée. Le code révisé explique en termes simples le lien entre la conduite attendue et les valeurs organisationnelles. Il donne les raisons du comportement attendu et des exemples.

**33.150** Nous avons recommandé en 1998 que Revenu Canada distribue à ses employés un code de déontologie bref et facile à comprendre, qui leur explique les valeurs et les règles de conduite à adopter. L'Agence prévoit publier un seul document de référence qui est le Code de déontologie et de conduite révisé.

**Formation en éthique**

**33.151** Distribuer de l'information écrite ne constitue pas en soi une stratégie suffisante pour faire en sorte que les employés comprennent ce qu'on attend d'eux. Il faut donner en plus une formation. Pendant notre vérification de 1998, nous avons constaté que la plupart des employés interviewés avaient reçu une formation officielle quelconque en éthique. Toutefois, cette formation n'était pas la même dans tous les secteurs et elle était dispensée en fonction des programmes. Revenu Canada devrait, avons-nous recommandé, s'assurer que tous les nouveaux employés reçoivent une formation uniforme sur ses valeurs et ses normes de conduite et que les employés de longue date assistent à des séances de recyclage uniformes, données à intervalles appropriés.

**33.152** Au cours du présent suivi, nous avons noté que l'Agence des douanes et du revenu du Canada avait préparé un manuel d'orientation électronique pour tous ses employés, manuel qui a aussi été utilisé pour les programmes d'orientation officiels. Le manuel contient de

l'information sur la mission, la vision et les valeurs fondamentales de l'organisation ainsi que sur la responsabilité et la conduite de l'employé. L'Agence a aussi élaboré le cadre d'apprentissage d'un programme de leadership pluriannuel à l'intention des gestionnaires expérimentés ou qui viennent d'être nommés. Ce programme sera centré sur le leadership, conformément aux valeurs fondamentales de l'Agence et de la Commission de la fonction publique.

**33.153** Après la distribution du Code de déontologie et de conduite révisé, les gestionnaires seront tenus d'organiser des séances de sensibilisation pour les employés où ces derniers pourront discuter de la politique et de leurs responsabilités.

**Contrôler la mesure dans laquelle les employés comprennent la conduite qu'on attend d'eux**

**33.154** Le fait de donner des renseignements et de la formation aux employés ne garantit pas que ceux-ci comprendront ce qu'on attend d'eux et qu'ils le feront. Pendant notre vérification de 1998, nous avons constaté que Revenu Canada avait pris peu de mesures pour déterminer le niveau de compréhension des employés à l'égard des normes de conduite. Nous avons alors recommandé que Revenu Canada évalue la mesure dans laquelle les employés connaissent les attentes en matière de conduite au moyen de sondages ou d'autres moyens appropriés.

**33.155** Après la distribution du Code de déontologie et de conduite révisé et l'adoption de la politique en matière de discipline, l'Agence se propose d'élaborer un processus d'évaluation des connaissances des employés concernant ses attentes. Mais au moment de notre suivi, l'Agence n'avait pas encore entrepris ce processus.

### **Signaler les cas d'inconduite**

**33.156** Deux raisons se présentent à l'esprit quand on se demande pourquoi des employés ne signaleraient pas un cas d'inconduite. D'abord, ils peuvent manquer d'information sur ce qu'il faut signaler et sur l'autorité à laquelle signaler l'incident. Ensuite, le milieu de travail peut n'être pas favorable à l'idée de signaler l'incident, en particulier si l'auteur du comportement inapproprié est le superviseur de l'employé ou un collègue de niveau supérieur. Le Code de

déontologie et de conduite révisé invite les employés à demander conseil à leur gestionnaire s'ils ne savent pas ce qu'il faut signaler ni à quelle autorité signaler un incident.

**33.157** En 1998, nous avons recommandé que Revenu Canada étudie l'opportunité de créer le poste de conseiller en éthique, dont le titulaire pourrait être consulté par tous les employés du Ministère au sujet des questions relatives aux valeurs et à la conduite. Lors de notre suivi, l'Agence préparait encore cette étude.

**L'Agence étudie encore l'opportunité de créer le poste de conseiller en éthique.**

## La gestion du numéro d'assurance sociale — 1998, chapitre 16

*Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados*

*Directrice principale : Theresa Duk*

### Contexte

**33.158** Le chapitre 16 de 1998 portait sur la gestion du numéro d'assurance sociale. Nous avons formulé des observations et recommandations au sujet de l'importance du numéro d'assurance sociale (NAS), du traitement et du contrôle du NAS, de l'intégrité des données du Registre d'assurance sociale (RAS), des enquêtes sur les fraudes et les abus touchant le NAS, des répercussions sur les autres utilisateurs et du cadre législatif et stratégique de la gestion du NAS.

### Étendue

**33.159** Notre suivi a comporté un examen des rapports préparés par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) sur les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de nos recommandations. Nous avons également discuté avec les fonctionnaires de DRHC des plans d'action pour les initiatives à venir.

### Conclusion

**33.160** À la suite de notre vérification de 1998, le gouvernement a pris un certain nombre de mesures afin d'améliorer l'administration du NAS. DRHC a amélioré l'intégrité du RAS grâce à l'addition de nouvelles données relatives aux décès, au repérage des NAS inactifs et à l'accroissement du nombre et de la qualité des enquêtes relatives au NAS. Ces mesures ont été prises dans le cadre des opérations courantes de DRHC. D'autres mesures sont également prévues pour améliorer davantage l'intégrité du RAS et informer les Canadiennes et les Canadiens sur la raison d'être du NAS et sur la façon de l'utiliser. DRHC envisage de demander des fonds supplémentaires pour amorcer la

mise en oeuvre de ce dernier volet des mesures correctives. Toutes ces mesures correctives ont été élaborées dans le cadre législatif et stratégique actuel de la gestion du NAS.

**33.161** Dans le présent suivi, nous signalons les progrès réalisés à ce jour. Nous indiquons aussi les questions qui, à notre avis, nécessiteront du gouvernement le plus d'attention afin de mettre pleinement en oeuvre nos recommandations.

**33.162** La gestion du NAS est une importante question d'intérêt public et elle a suscité l'attention de deux comités parlementaires. Étant donné que le gouvernement n'a pas encore terminé la mise en oeuvre de nos recommandations de 1998, nous croyons qu'un deuxième rapport de suivi s'avérera nécessaire.

### Observations

#### **Beaucoup de travail a été effectué depuis notre vérification de 1998**

**33.163** À la suite de la publication du chapitre 16 de 1998, le gouvernement, sous le leadership de DRHC, a élaboré un plan d'action et constitué cinq groupes de travail pour étudier la mise en oeuvre de nos recommandations. Par la suite, deux comités de la Chambre des communes — le Comité permanent des comptes publics et le Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées — ont tenu plusieurs audiences pour approfondir les questions soulevées par notre chapitre et ont déposé leurs rapports. Le gouvernement a présenté sa réponse aux rapports des comités en juin et en décembre 1999.

### **DRHC a pris des mesures pour améliorer l'intégrité du RAS**

**33.164** DRHC signale qu'il a amélioré l'intégrité du RAS en comparant les données en sa possession avec celles du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse. Ces comparaisons ont permis de valider l'identité de plusieurs personnes, d'inactiver des dossiers et de consigner le décès de plusieurs titulaires du NAS. Selon le Ministère, quelque 5,4 millions de NAS ont été mis à jour. En outre, DRHC dit avoir instauré des mécanismes qui permettront dorénavant la mise à jour régulière des renseignements contenus dans le RAS.

**33.165** Le travail effectué a déjà amélioré la fiabilité du RAS. DRHC signale qu'il a ajouté la mention « inactif » ou « décédé » à près de 3 millions de NAS. Ainsi, l'écart de 3,8 millions noté en 1998 entre le nombre de NAS actifs et le nombre de personnes âgées de 20 ans ou plus a été ramené à environ 800 000. Le Ministère relève également que le nombre de NAS actifs détenus par des personnes âgées de 100 ans ou plus est passé de 311 000 à 8 000 et, dans 275 000 autres cas, la date de naissance du détenteur du NAS a été corrigée.

### **DRHC a terminé un plus grand nombre d'enquêtes sur la fraude et les abus touchant le NAS**

**33.166** DRHC a élaboré un plan de mesures visant à prévenir l'utilisation frauduleuse du NAS. Ce plan d'action comporte quatre volets :

- l'élaboration de nouveaux programmes de prévention et de détection de la fraude;
- l'amélioration de la qualité des données du RAS au moyen d'enquêtes sur les cas possibles de fraudes et d'abus;

- l'introduction de mesures pour augmenter les enquêtes relatives au NAS et en améliorer la qualité;

- l'amélioration de la communication avec les ministères et les organismes fédéraux, d'autres niveaux de gouvernement et le secteur privé.

**33.167** Le ministère travaille actuellement à la mise en oeuvre de ce plan d'action, mais il a indiqué qu'il a besoin de ressources supplémentaires. Pour le moment, DRHC nous informe que la mise sur pied d'une unité d'enquête affectée au NAS a permis de tripler le nombre d'enquêtes menées à terme par rapport à l'année précédente. DRHC poursuit également ses discussions avec le Conseil du Trésor afin de redéfinir ses indicateurs de rendement pour ce domaine d'activités.

### **D'autres initiatives sont en cours**

**33.168** D'autres initiatives sont en cours pour répondre à nos recommandations de 1998. Ainsi, des consultations sont menées auprès d'organismes provinciaux et territoriaux pour obtenir plus facilement de l'information sur les naissances, les décès et les changements de noms. Cette démarche devrait permettre de valider les renseignements demandés pour l'émission du NAS et d'éviter l'enregistrement de renseignements erronés dans le RAS. En outre, le Ministère a élaboré des mesures pour mieux contrôler les risques associés à l'attribution des numéros d'assurance sociale temporaires. Par ailleurs, DRHC, en collaboration avec ses partenaires, prépare une campagne d'information à l'intention des détenteurs et des utilisateurs du NAS. Le Ministère a indiqué qu'il devait obtenir des fonds supplémentaires afin de mettre en oeuvre ces initiatives.

### **Une étude exhaustive sur l'incidence de l'utilisation du NAS s'avère nécessaire**

**33.169** En 1998, nous avons recommandé que le gouvernement étudie l'incidence et l'étendue de l'utilisation du

**Développement des ressources humaines**  
**Canada signale qu'il a amélioré l'intégrité du Registre d'assurance sociale en comparant les données en sa possession avec celles du Régime de pensions du Canada et de la Sécurité de la vieillesse.**

**Nous croyons qu'il faut poursuivre l'analyse des options s'appliquant au numéro d'assurance sociale (NAS). Cette analyse devrait permettre aux parlementaires de bien comprendre les implications pratiques, économiques et politiques des différentes options.**

NAS. À ce jour, des consultations ont eu lieu entre DRHC, Industrie Canada et Statistique Canada afin d'étudier la meilleure façon d'établir l'ampleur et l'incidence de l'utilisation du NAS dans les secteurs public et privé. On prévoit publier les résultats de cette étude à l'automne 2000. À notre avis, il est nécessaire que les ministères mènent à terme une étude exhaustive et qu'ils en publient les résultats le plus tôt possible.

#### **Les rôles, les objectifs et l'utilisation du NAS**

**33.170** Dans son 4<sup>e</sup> Rapport, le Comité permanent du développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées recommandait l'élaboration d'une loi pour contrôler l'utilisation du NAS. Il demandait aussi à DRHC de produire un rapport sur les options susceptibles d'améliorer le système de NAS ou de le remplacer.

**33.171** En décembre 1999, le gouvernement a fourni au Comité un rapport présentant trois options :

- améliorer la gestion du NAS dans le cadre législatif et stratégique actuel;
- adopter une loi pour restreindre l'utilisation du NAS;
- créer un système national d'identification.

Après une brève analyse des options, le gouvernement a conclu qu'en y apportant des améliorations administratives et avec l'appui de la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques*, la politique actuelle demeurerait valable. Il rejetait aussi l'idée d'adopter une loi pour restreindre l'utilisation du NAS.

**33.172** Depuis la publication du chapitre 16 de 1998, beaucoup de choses ont été dites et écrites sur la gestion et l'avenir du NAS. Nous croyons toutefois que seuls les résultats de l'étude sur l'utilisation du NAS dont il est question dans le paragraphe 33.169 fourniront d'autres éléments d'information essentiels pour aider le gouvernement et les parlementaires à prendre des décisions éclairées quant à l'avenir du NAS, à l'opportunité d'imposer des restrictions à son utilisation, au couplage de données et à la protection des renseignements personnels. Nous croyons qu'il faut poursuivre l'analyse des options s'appliquant au NAS. Cette analyse devrait permettre aux parlementaires de bien comprendre les implications pratiques, économiques et politiques des différentes options et de bien cerner tous les enjeux, de même que tous les avantages et les inconvénients propres à chacune des options.

## La Stratégie d'information financière — 1998, chapitre 18 et 1999, chapitre 21

Vérificateur général adjoint : John Wiersema

Directeur : David Willey

### Contexte

**33.173** L'échéance d'avril 2001 pour la mise en oeuvre de la Stratégie d'information financière (SIF) du gouvernement fédéral est imminente. Conformément à la SIF, le gouvernement adopte la comptabilité d'exercice intégrale, met en oeuvre des systèmes financiers modernes à l'appui de cette nouvelle méthode de comptabilité et intègre l'information financière et opérationnelle dans la prise de décisions quotidienne. La SIF est une condition préalable essentielle à l'instauration d'une fonction de contrôleur moderne au gouvernement fédéral.

**33.174** En septembre 1998, nous avons fait rapport sur les questions plus vastes entourant la SIF et discuté de trois défis stratégiques auxquels le gouvernement est confronté :

- intégrer la SIF dans la gestion ministérielle;
- adopter la comptabilité d'exercice aux fins de l'octroi des crédits;
- obtenir l'appui des ministères.

**33.175** Notre chapitre de novembre 1999 portait sur l'état de préparation des ministères à la SIF et sur le leadership exercé au niveau central par le Secrétariat du Conseil du Trésor. En règle générale, nous avons constaté que la plupart des ministères avaient à peine commencé à s'intéresser à la SIF, bien qu'il restât moins de 20 mois avant la date fixée pour sa mise en oeuvre. Au niveau central, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada avait mis en oeuvre avec succès les systèmes centraux

conformes à la SIF tandis que le Secrétariat devait renforcer ses pratiques de gestion de projet pour faire avancer la stratégie.

**33.176** En février 2000, le Comité permanent des comptes publics (CCP) s'est réuni pour étudier notre chapitre de novembre 1999 sur la SIF. Le Comité était inquiet de la lenteur des consultations en vue de l'adoption de la comptabilité d'exercice pour l'octroi des crédits. Il avait recommandé que le Secrétariat termine ses consultations le plus tôt possible et qu'il informe le CCP de sa décision et de sa recommandation finales. Le Comité avait également manifesté de l'intérêt pour l'état d'avancement de la mise en oeuvre de la SIF dans les ministères et recommandé que le Secrétariat établisse des indicateurs statistiques, qui devaient être publiés dans le site Web du Secrétariat à compter de mai 2000. De plus, il a demandé au Secrétariat de soumettre un rapport annuel, à compter de juin 2000, sur l'état de la connexion des ministères aux systèmes centraux de la SIF.

### Étendue

**33.177** Pour le présent suivi, nous avons examiné la documentation du Secrétariat du Conseil du Trésor et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada sur l'état de mise en oeuvre de la SIF. Nous avons interrogé des représentants de ces organismes centraux et effectué une enquête sur l'état de la mise en oeuvre dans les ministères. Le suivi est fondé sur l'information reçue à la mi-septembre 2000.

**L'échéance d'avril 2001 pour la mise en oeuvre de la Stratégie d'information financière (SIF) du gouvernement fédéral est imminente.**

**En février 2000, le Comité des comptes publics (CCP) s'est dit inquiet de la lenteur des consultations en vue de l'adoption de la comptabilité d'exercice pour l'octroi des crédits.**

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor a créé le Forum de la SIF, une tribune où les représentants des projets SIF des ministères se réunissent pour discuter et échanger des idées et les meilleures pratiques.**

**Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) continue d'appliquer des techniques pour réduire au minimum les risques liés à la mise en oeuvre du système.**

## Conclusion

**33.178** Dans notre chapitre de novembre 1999, nous avons indiqué qu'il était temps que le gouvernement mette les bouchées doubles au sujet de la SIF. Au cours de l'année dernière, les ministères ont progressé dans leurs travaux pour se connecter aux systèmes centraux de la SIF et ils en sont aux dernières étapes de la préparation de leurs systèmes financiers pour répondre aux exigences de la comptabilité d'exercice dans le cadre de la SIF. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a progressé dans l'élaboration des politiques comptables, mais il pourrait être plus avancé à cette étape pour permettre aux ministères de mettre la touche finale à la configuration de leurs systèmes avant le début du nouvel exercice.

**33.179** Le Secrétariat a amélioré ses pratiques de gestion de projet pour la mise en oeuvre de la SIF dans son ensemble. Ainsi, il a instauré un cadre de rapport mensuel sur l'état de mise en oeuvre et créé un comité directeur sur la SIF composé de sous-ministres adjoints. Il a également créé le Forum de la SIF, une tribune où les représentants des projets SIF des ministères se réunissent pour discuter et échanger des idées et les meilleures pratiques. Le Secrétariat, grâce à l'appui des groupes de travail qui composent le Forum de la SIF, a produit un certain nombre de documents importants, dont un manuel de comptabilité et des directives sur la gestion du changement et la communication.

**33.180** Le gouvernement doit poursuivre ses efforts pour mettre en oeuvre avec succès ses systèmes et ses politiques d'ici avril 2001. Bien qu'il s'agisse d'un jalon important, les ministères et les organismes doivent veiller ce qu'une information financière de meilleure qualité soit intégrée dans la prise de décisions concernant la gestion courante. Cela est crucial pour que le gouvernement établisse l'environnement de gestion

financière nécessaire à l'instauration d'une fonction de contrôleur moderne. La gestion du changement est un rouage essentiel de l'atteinte de cet objectif.

## Observations

### **La connexion des systèmes des ministères aux systèmes centraux de la SIF progresse**

**33.181** Les systèmes centraux de la SIF ont été mis en oeuvre avec succès en avril 1999. En plus de fournir des paiements, des reçus et des services de paie, ces systèmes servent à saisir l'information financière sommaire des ministères qui est utilisée pour préparer les rapports et les états financiers à l'échelle gouvernementale.

Trente-cinq ministères et organismes sont déjà connectés à ces systèmes centraux. Les 63 autres ministères et organismes sont en train de préparer leurs systèmes financiers pour l'échéance d'avril 2001.

**33.182** Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) gère les systèmes centraux de la SIF et coordonne la connexion des systèmes ministériels. Il continue d'appliquer dans une grande mesure des techniques de gestion des risques et de projets pour réduire au minimum les risques que pose un grand nombre de connexions en même temps. Ainsi, TPSGC a insisté pour que les ministères et organismes signent des protocoles d'entente, précisant les rôles et les responsabilités de chacun et les échéances à respecter pour garantir une connexion réussie aux systèmes centraux. Ces protocoles stipulent qu'un grand nombre de ministères comptent tester leur interface au cours de la période se terminant en janvier 2001, soit seulement deux mois avant la date fixée pour la mise en oeuvre. TPSGC surveille de près la mise en oeuvre des ministères, particulièrement dans les ministères où le calendrier de mise en oeuvre est extrêmement serré. Des décisions relatives



à un plan antisinistre seront prises en novembre 2000.

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor progresse dans l'élaboration des politiques comptables régissant la comptabilité d'exercice, mais il reste encore du travail à faire**

**33.183** En septembre 2000, moins de sept mois avant la mise en oeuvre des systèmes et des politiques de la SIF, le gouvernement doit avoir une compréhension claire des exigences de ses politiques de comptabilité d'exercice. En raison de la complexité des systèmes financiers modernes, il est important que les ministères et organismes disposent de cette information dès maintenant pour pouvoir configurer leurs systèmes avant avril 2001. Bien que le Secrétariat ait progressé dans ce domaine, il reste encore du travail à faire. Ainsi, selon la SIF, les ministères seront tenus de produire un jeu d'états financiers selon la méthode de la comptabilité d'exercice. En août 2000, le Secrétariat a diffusé, en vue d'obtenir des commentaires, les exigences révisées concernant ces états financiers et il est en train d'y mettre la dernière main. Des ébauches de politique dans d'autres domaines, comme les paiements de transfert, les frais payés d'avance et les passifs environnementaux, ont été diffusées à des fins de commentaires.

**33.184** Dans ses observations sur les états financiers du gouvernement publiées dans les *Comptes publics du Canada*, le vérificateur général a signalé que le Secrétariat et les ministères semblent déployer des efforts considérables pour élaborer des politiques comptables qui ne sont pas exigées actuellement par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public de l'Institut Canadien des Comptables Agréés; par exemple, les politiques sur la capitalisation des stocks pour consommation et les biens incorporels. Il a indiqué que de nombreux ministères, particulièrement les petits, ont déjà assez à faire avec la capitalisation des

immobilisations corporelles sans avoir à faire face à la complexité accrue de ces politiques nouvelles.

**33.185** Le Secrétariat, avec le concours du Forum sur la SIF, prépare un manuel de comptabilité pour aider les ministères et organismes à interpréter et à mettre en oeuvre la comptabilité d'exercice à l'interne. Nous reconnaissons que le Secrétariat a fait beaucoup de progrès en peu de temps mais, en septembre 2000, le manuel était inachevé. Le Secrétariat compte le terminer en octobre 2000.

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor a amélioré la gestion du projet de la SIF**

**33.186** Dans notre rapport de novembre 1999, nous avons indiqué que le Secrétariat devait améliorer ses pratiques de gestion du projet SIF. Plus précisément, nous avons recommandé au Secrétariat :

- de mettre en place et de tenir à jour un plan maître de la SIF;
- d'obtenir des ministères des engagements documentés;
- d'obtenir des ministères des plans de mise en oeuvre de la SIF et de les examiner;
- d'établir un cadre de rapport pour permettre au bureau du projet SIF de surveiller l'état de la mise en oeuvre dans les ministères;
- d'envisager de fournir des ressources supplémentaires aux ministères, au besoin;
- d'élaborer un plan de communication complet et de fournir des directives sur la gestion du changement.

**33.187** Le Secrétariat tient un plan maître global de la SIF, qui est examiné au cours des réunions mensuelles du comité directeur des sous-ministres adjoints de la SIF.

**33.188** L'an dernier, le Secrétariat a obtenu des fonds supplémentaires de 60 millions de dollars qu'il allouera aux

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor progresse dans l'élaboration des politiques comptables régissant la comptabilité d'exercice, mais il reste encore du travail à faire.**

**Le Secrétariat compte terminer le manuel de comptabilité en octobre 2000.**

**Le Secrétariat a obtenu des fonds supplémentaires de 60 millions de dollars qu'il allouera aux ministères et organismes pour la mise en oeuvre de la SIF sur une période de trois ans.**

**Le Secrétariat a instauré un cadre de rapport mensuel qui présentera la feuille de route de la mise en oeuvre de la SIF ainsi que des indicateurs de préparation.**

**Peu de ministères ont établi des stratégies de gestion du changement pour adapter leur organisation au nouvel environnement de gestion financière.**

**Un environnement de gestion financière solide aiderait à garantir la qualité de l'information compilée et utilisée par les ministères.**

ministères et organismes pour la mise en oeuvre de la SIF sur une période de trois ans. En contrepartie, il a obtenu des engagements documentés des ministères et de leurs sous-ministres relativement à la mise en oeuvre de la SIF d'ici avril 2001.

**33.189** Le Secrétariat a également instauré un cadre de rapport mensuel en vertu duquel les ministères rendent compte de leurs progrès en regard d'un certain nombre de jalons clés pour la mise en oeuvre de la SIF. Ces rapports résumés constitueront la feuille de route de la mise en oeuvre de la SIF et présenteront des indicateurs de préparation; ils seront publiés en septembre 2000.

**Un défi constant : l'intégration d'une information financière de meilleure qualité dans la prise de décisions quotidienne**

**33.190** Les ministères et organismes travaillent fort pour mettre en oeuvre leurs nouveaux systèmes financiers et les politiques comptables selon la méthode de la comptabilité d'exercice qu'exige la SIF. Cependant, bien qu'il s'agisse là des deux pierres d'assise principales d'une fonction de contrôleur moderne au gouvernement, l'intégration d'une information financière de meilleure qualité dans la prise de décisions de gestion quotidienne est en fait le but ultime recherché. Comme nous l'avons signalé dans nos chapitres, cela constitue un défi de taille en matière de gestion du changement, qui exige une planification, des efforts et, avant tout, du temps.

**33.191** Le Secrétariat a produit récemment, grâce à l'importante contribution des groupes de travail du Forum de la SIF, un certain nombre de documents liés à la gestion du changement, entre autres, un Cadre de gestion du changement pour la SIF et des directives sur l'élaboration de stratégies et de plans de gestion du changement.

**33.192** De nombreux ministères et organismes éprouvent des difficultés à

obtenir l'assentiment des gestionnaires quant à la nécessité de la SIF. Ces gestionnaires affirment qu'ils n'en voient pas les avantages. Cela montre bien qu'il existe un défi de taille sur le plan de la communication et de la gestion du changement. Pourtant, peu de ministères ont établi des stratégies de gestion du changement pour adapter leur organisation au nouvel environnement de gestion financière. De nombreux ministères ont laissé savoir qu'ils comptaient établir une telle stratégie dans l'avenir.

**33.193** Selon la SIF, les ministères assumeront de plus grandes responsabilités à l'égard de leurs comptes. Cela veut dire que la qualité de l'ensemble des états financiers du gouvernement dépendra fortement de la qualité de l'information sommaire communiquée par ces ministères. Un environnement de gestion financière solide aiderait à garantir la qualité de l'information compilée et utilisée par les ministères dans leurs activités courantes ainsi que la qualité de l'information sommaire communiquée à l'organisme central pour la production des rapports du gouvernement dans son ensemble.

**33.194** À cet égard, nos travaux sur la capacité de gestion financière des ministères, dont nous avons rendu compte dans le chapitre 13 de notre rapport d'octobre 2000, faisaient état d'écart entre les attentes actuelles en matière de gestion financière et les capacités actuelles de chacun des ministères que nous avons examinés. Nous avons indiqué également que les ministères en étaient aux premières étapes de l'établissement des capacités nécessaires au niveau de l'information du Modèle de la capacité de gestion financière. Ces capacités sont essentielles à de nombreuses initiatives en cours du gouvernement fédéral, dont la SIF et l'établissement d'une fonction de contrôleur moderne. La gestion du changement est un élément essentiel pour atteindre ces objectifs.

**Le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a pas encore terminé ses consultations sur la mise en oeuvre de la comptabilité d'exercice intégrale pour l'octroi des crédits**

**33.195** À deux reprises, le Comité des comptes publics a demandé au Secrétariat de mettre un terme à ses consultations et de soumettre ses recommandations sur l'adoption de la comptabilité d'exercice pour l'octroi des crédits. Au départ, les consultations devaient être terminées en novembre 1999 puis elles ont été reportées à l'automne 2000. On s'attend maintenant à ce qu'elle soient terminées et à ce que d'ici la fin de l'exercice, une décision soit prise quant à la faisabilité de mettre en

oeuvre la comptabilité d'exercice intégrale pour l'octroi de crédits.

**33.196** Compte tenu du calendrier du Parlement et de l'établissement du budget des dépenses, la date réaliste la plus proche pour l'introduction de l'octroi des crédits selon la comptabilité d'exercice serait l'exercice 2003–2004. L'obligation de tenir et de communiquer de l'information selon deux méthodes comptables pendant au moins trois ans ajoute un niveau de complexité à une période de changement déjà critique. Cependant, si le projet est bien géré, les gestionnaires des ministères et les députés seraient en mesure de tirer parti de ce délai pour s'adapter aux pratiques de la comptabilité d'exercice avant que celle-ci ne soit adoptée pour l'octroi des crédits.

**On s'attend à ce qu'une décision soit prise d'ici la fin de l'exercice 2000-2001 quant à la faisabilité de mettre en oeuvre la comptabilité d'exercice intégrale pour l'octroi de crédits.**

## Anciens Combattants Canada — Les pensions d'invalidité — 1998, chapitre 23

Vérificateur général adjoint : John Wiersema

Directrice : Marilyn Rushton

### Contexte

**33.197** Lors de notre vérification d'Anciens Combattants Canada menée en 1998, nous avons fait rapport sur le versement des pensions d'invalidité à d'anciens combattants et à d'autres bénéficiaires admissibles ainsi que sur l'évolution de la clientèle du Ministère. Cette vérification avait pour objet de déterminer si le portefeuille des Anciens Combattants, composé du ministère des Anciens Combattants et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), gérait le programme des pensions d'invalidité de manière à rendre des décisions de qualité à l'égard des pensions, avec uniformité et en temps opportun.

**33.198** Nous avons constaté que le portefeuille des Anciens Combattants avait respecté son engagement d'améliorer sensiblement les délais de traitement des pensions. Nous avons conclu que le portefeuille devait continuer à renforcer ce processus en prenant les mesures nécessaires pour améliorer l'uniformité, l'efficacité et la qualité générale des décisions relatives aux pensions d'invalidité.

**33.199** Les principales préoccupations que nous avons exprimées en 1998 portaient sur l'amélioration du service aux demandeurs de pension d'invalidité et la nécessité d'avoir une stratégie adaptée à l'évolution de la clientèle d'Anciens Combattants Canada.

**33.200** Nous avons formulé plusieurs observations et recommandations au sujet du programme des pensions d'invalidité. Parmi les préoccupations que nous avons exprimées, mentionnons :

- le besoin d'avoir des documents d'orientation normalisés pour préparer les demandes;
- le manque de documents d'orientation servant à prendre des décisions sur le droit à la pension et à évaluer le degré d'invalidité établissant la pension à laquelle le demandeur est admissible;
- le besoin d'analyser régulièrement les raisons pour lesquelles certaines décisions sont annulées à l'étape de la révision ou de l'appel;
- la nécessité d'étudier les possibilités de recourir plus souvent au processus de révision ministérielle.

**33.201** Dans notre chapitre de 1998, nous avons aussi recommandé que dans son Rapport sur les plans et les priorités présenté au Parlement, Anciens Combattants Canada explique son rôle face aux membres en temps de paix des Forces canadiennes, à l'évolution prévue de sa clientèle et à la stratégie qu'il envisage pour s'adapter à ces changements.

### Étendue

**33.202** Notre suivi consistait à examiner les mesures prises par Anciens Combattants Canada en réponse à nos recommandations. À cette fin, nous avons mené une enquête, tenu des discussions et examiné différents documents qui nous ont été remis par le portefeuille des Anciens Combattants. Le but de nos travaux était de fournir au Parlement un degré d'assurance raisonnable quant à la suite donnée à nos constatations.

### Conclusion

**33.203** Le Ministère a déployé des efforts considérables pour donner suite à

**Anciens Combattants Canada a pris des mesures à l'égard de chaque préoccupation dont nous avons discuté dans notre chapitre de 1998.**

nos recommandations. Il a pris des mesures dans chacun des secteurs dont nous avons discuté dans notre chapitre de 1998 et parachevé la mise en oeuvre des mesures correctives pour certaines recommandations. Plusieurs initiatives sont en cours, dont les révisions prévues de la table des invalidités et le recours plus fréquent au processus de révision ministérielle. En outre, le Ministère travaille maintenant à des projets visant les besoins de ses clients des Forces canadiennes sous le régime de la loi actuelle. En janvier 2000, un groupe de travail mixte, composé de représentants d'Anciens Combattants Canada et de la Défense nationale (ACC-MDN), a été formé dans le but d'examiner la façon dont Anciens Combattants Canada gère ses activités et de redéfinir les programmes et services destinés à ses clients des Forces canadiennes. En mai 2001, le groupe de travail devrait présenter au ministre les options que celui-ci soumettra au Cabinet. Il est encore trop tôt pour déterminer si les résultats attendus des initiatives susmentionnées seront obtenus en temps opportun.

## Observations

### La préparation des premières demandes

**33.204** En 1998, nous avons recommandé qu'Anciens Combattants Canada élabore des normes de service concernant son rôle dans la préparation d'une première demande de pension d'invalidité. Dans sa réponse, celui-ci a mentionné qu'il avait choisi de ne pas publier de normes de service à l'égard du délai d'exécution des services, parce que la plupart des activités qui entourent la préparation d'un cas ne relèvent pas du Ministère, mais plutôt d'organismes externes ou du requérant lui-même.

**33.205** Depuis 1998 cependant, le Ministère a mis en oeuvre des normes de rendement internes pour assurer une gestion de cas et un suivi attentifs en ce

qui concerne la collecte de documentation pour les demandes de pension d'invalidité.

### La préparation des demandes de pension d'invalidité

**33.206** En 1998, nous avons recommandé que le Ministère améliore les services d'aide offerts aux personnes qui préparent une demande de pension d'invalidité en :

- améliorant la qualité des documents d'orientation et des manuels normalisés qui sont utilisés à l'échelle nationale;
- veillant à ce que les nouveaux agents de pensions reçoivent une formation initiale appropriée, en temps opportun;
- examinant à nouveau la répartition de la charge de travail.

**33.207** Nous avons constaté que le Ministère a préparé un manuel de référence à l'intention des agents des pensions afin de normaliser l'information et les procédures. Il a aussi élaboré des procédures normalisées pour le processus des premières demandes. Dès que cela est possible, le Ministère offre, aux nouveaux agents des pensions, un atelier de formation présenté par des employés qualifiés.

**33.208** Les documents d'orientation améliorés et l'atelier de formation aideront le Ministère à fournir un service de qualité constante aux demandeurs de pension d'invalidité.

**33.209** Le Ministère a mené une étude sur la charge de travail et l'affectation de ressources connexes pour ses bureaux de district et régionaux. À la suite de cette étude, certaines ressources ont été réaffectées en fonction des exigences de la charge de travail.

### Les décisions relatives aux premières demandes

**33.210** En 1998, nous avons recommandé qu'Anciens Combattants Canada améliore les documents

d'orientation utilisés pour évaluer le degré d'invalidité et prendre des décisions sur le droit à la pension. Nous avons aussi recommandé que les documents d'orientation soient révisés périodiquement afin de refléter les tendances des demandes de pension d'invalidité.

**33.211** Le Ministère a préparé un manuel de référence de l'arbitre des pensions. Le manuel est une source d'information complète de sorte que tous les arbitres des pensions ont accès à une information identique et actuelle.

**33.212** Le Ministère effectue actuellement une révision exhaustive de la table des invalidités dont il se sert pour évaluer le degré d'invalidité aux fins de pension. Ce projet devrait prendre fin en mars 2001. Le Ministère a fait des progrès satisfaisants pour donner suite à notre recommandation; toutefois, il doit maintenir les ressources nécessaires pour que le projet soit terminé en temps opportun.

**33.213** En 1998, nous avons recommandé que le Ministère justifie les motifs de ses décisions d'évaluation et en fasse part aux requérants. Nous avons constaté que les motifs des décisions leur sont fournis dans le cas des demandes liées à la perte d'audition. Toutefois, dans les cas de trouble psychologique, on donne les motifs des décisions dans une note de service versée au dossier, mais ceux-ci ne sont pas communiqués au requérant dans la lettre de décision.

**33.214** Une fois sa table des invalidités révisée, le Ministère sera en mesure de mieux formuler les motifs à l'appui de ses décisions relatives à l'évaluation. Dans l'intervalle, le Ministère a pris des mesures pour sensibiliser ses employés à la nécessité de fournir la justification la plus claire possible, sous réserve des limites imposées par les documents d'orientation existants.

### **Des décisions annulées à l'étape de la révision ou de l'appel**

**33.215** En 1998, nous avons recommandé que, pour améliorer la qualité et l'efficacité de la prise de décisions, le portefeuille des Anciens Combattants analyse régulièrement les motifs qui justifient l'annulation des décisions du Ministère par le Tribunal des anciens combattants (révision et appel).

**33.216** Nous avons constaté que le Ministère a revu mensuellement les décisions rendues par le Tribunal des anciens combattants (révision et appel). Il examine un échantillon des décisions de révision et d'appel pour établir le motif de l'annulation de la première décision, l'orientation stratégique du Tribunal, la nécessité de modifier la politique ministérielle ou la loi ainsi que le besoin de formation. Il produit des rapports mensuels sur les questions relatives à la politique, aux activités, aux évaluations médicales et à la formation. Au besoin, il prépare des rapports sur des décisions précises du Tribunal qui peuvent nécessiter un suivi ou des discussions et il diffuse quelques-unes de ses décisions à des fins de formation.

**33.217** En plus d'examiner les commentaires qui découlent de la révision du Ministère, le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) a mené à terme plusieurs initiatives qui donnent suite à nos recommandations de 1998. Il a notamment :

- analysé des affaires traitées par la cour fédérale;
- élaboré des lignes directrices pour assurer l'uniformité de la présentation, du style et de la langue dans les documents relatifs aux décisions du Tribunal;
- réalisé un projet pilote d'examen par les pairs des décisions des membres;
- mené, au printemps 2000, une enquête auprès des clients du Tribunal.

### **Possibilité d'un recours plus fréquent au processus de révision ministérielle**

**33.218** En 1998, nous avons recommandé qu'Anciens Combattants Canada étudie les possibilités de recourir plus souvent au processus de révision ministérielle pour améliorer l'efficacité et la rapidité de la prise de décisions dans le cadre du programme des pensions d'invalidité.

**33.219** Le Ministère a élaboré une directive sur le recours aux révisions ministérielles pour l'inclure dans le manuel de référence des agents de pensions. La directive vise à préciser le processus ou la solution à appliquer dans diverses circonstances. De même, dans le cadre du projet de révision des décisions annulées par le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), le Ministère relève, à des fins de formation, des cas qui auraient pu être traités par les révisions ministérielles plutôt que par le Tribunal.

**33.220** En août 2000, le Ministère a entrepris un projet pilote sur le recours aux révisions ministérielles pour les clients qui servent toujours dans les Forces canadiennes. Ce projet vise à déterminer si des efforts conjoints peuvent augmenter de manière importante le nombre de décisions favorables plus tôt au cours du processus d'approbation des pensions et contribuer ainsi à augmenter la satisfaction des clients et à réduire le nombre d'audiences par le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) dans les sites pilotes.

### **L'information sur l'évolution de la clientèle**

**33.221** Dans notre vérification de 1998, nous avons signalé que dans son Rapport sur les plans et les priorités présenté au Parlement, Anciens Combattants Canada n'avait pas expliqué son rôle en ce qui a trait aux membres en temps de paix des Forces canadiennes; il n'avait pas

expliqué non plus l'évolution prévue de sa clientèle ni la stratégie qu'il envisage pour s'adapter à ces changements.

**33.222** Nous avons constaté que le récent Rapport sur les plans et les priorités et le Rapport sur le rendement du portefeuille comprenaient plusieurs sections décrivant le rôle actif du Ministère en ce qui a trait à la carrière et au soutien des membres en temps de paix (actuels et anciens) des Forces canadiennes.

**33.223** Le Ministère a mis en oeuvre plusieurs initiatives, dont le Projet d'examen des besoins en matière de soins des anciens combattants et le Projet Anciens combattants Canada — Forces canadiennes, afin d'étudier davantage l'incidence de l'évolution de la clientèle sur la prestation des programmes et d'élaborer des stratégies d'application des changements, le cas échéant. En avril 1999, le Centre interministériel MDN — ACC pour le soutien des militaires blessés ou retraités et à leurs familles a ouvert ses portes.

**33.224** L'Examen des besoins en matière de soins des anciens combattants — Phase III, une étude des questions liées à la pertinence et au caractère adéquat des soins et du soutien fournis aux clients des Forces canadiennes et à leur famille, a été réalisé en mars 2000. Les constatations de cette étude seront utilisées pour le « Projet de continuum à services », réalisé conjointement par Anciens combattants Canada et le ministère de la Défense nationale. Ce projet précisera les options pour l'élaboration et l'exécution du futur programme du Ministère à l'intention des clients des Forces canadiennes.

**33.225** Nous croyons que le Ministère a fait des progrès satisfaisants en ce qui concerne la collecte d'information sur l'évolution de sa clientèle, en particulier les Forces canadiennes. Il est maintenant prêt à concevoir des moyens de répondre aux besoins de ses clients.

**33.226** Tous les changements importants qui doivent être apportés aux programmes,

aux services et aux avantages afin de répondre aux besoins de la clientèle des Forces canadiennes seront pris en compte dans le Projet de continuum des services,

qui doit prendre fin en mai 2001. La mise en oeuvre subséquente des changements sera fonction de l'approbation et du financement par le gouvernement.



## Revenu Canada — Direction de l'impôt international : la gestion des ressources humaines — 1998, chapitre 24

Vérificateur général adjoint : Shahid Minto

Directeur principal : Barry Elkin

### Contexte

**33.227** Dans notre rapport de vérification de 1998, nous avons indiqué que la Direction de l'impôt international de Revenu Canada (maintenant l'Agence des douanes et du revenu du Canada) avait besoin d'un effectif stable, composé de professionnels hautement qualifiés, afin de minimiser le risque d'érosion de l'assiette fiscale dans ce secteur complexe, à forte concentration de savoir. Toutefois, à l'Administration centrale et dans les bureaux des services fiscaux, nous avons constaté un roulement élevé du personnel, des niveaux moyens d'expérience faibles, et le recours aux détachements, aux réaffectations et aux nominations intérimaires pour pourvoir de nombreux postes clés. Ces facteurs ainsi que la lenteur du processus de dotation avaient entraîné un manque de continuité et de stabilité au sein de la Direction. Nous avons recommandé que l'analyse, la planification et la mise en oeuvre des initiatives voulues au chapitre des ressources humaines se fassent au plus tôt et que les bases de données soient améliorées afin de permettre aux gestionnaires d'obtenir de l'information de meilleure qualité pour la planification des ressources humaines.

### Étendue

**33.228** Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné le rapport qu'a fourni la Direction de l'impôt international sur l'état de la mise en oeuvre de nos recommandations de 1998. Nos présentes observations sont fondées sur l'examen de ce rapport et d'autres documents qui nous ont été remis ainsi que sur des entrevues avec des représentants de la Direction. Ces documents comprennent le rapport

d'une étude préparatoire d'évaluation interne effectuée par la Direction des affaires ministérielles de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, présenté en janvier 1999. L'étude a révélé, entre autres, que la structure d'activité de la Direction devait être examinée en profondeur pour s'assurer que le cadre d'exécution des programmes est efficace et efficient. L'étude a aussi révélé que la Direction ne donnait pas de directives adéquates aux bureaux locaux.

### Conclusion

**33.229** Il y a eu des changements importants à la Direction générale depuis notre vérification de 1998. La Direction a mis de l'avant plusieurs initiatives en matière de ressources humaines pour donner suite aux préoccupations soulevées dans notre rapport et dans le rapport de l'étude préparatoire d'évaluation de 1999, et pour faire face aux nouveaux problèmes dans le domaine des règles fiscales internationales. Bon nombre de ces initiatives sont à l'étape préliminaire et il est trop tôt pour juger de leur efficacité. Certaines constituent de vastes projets organisationnels qui ne relèvent pas directement de la Direction de l'impôt international. Toutes ces initiatives sont des projets à long terme; le défi pour le Ministère sera de continuer sur sa lancée pour donner suite à l'ensemble de nos recommandations.

### Observations

#### Stabilité de l'effectif

**33.230** Le changement le plus important dans la Direction est l'augmentation de l'effectif à l'Administration centrale et du ratio du personnel permanent au personnel en détachement. Pour donner suite à notre

**La Direction de l'impôt international a mis de l'avant plusieurs initiatives en matière de ressources humaines. Cependant, il est trop tôt pour juger de leur efficacité.**

**De nombreux employés de la Direction à l'Administration centrale ne possèdent pas beaucoup d'expérience dans le domaine des règles fiscales internationales — seulement 2,5 ans en moyenne.**

recommandation, la Direction a élaboré des plans complets de dotation pour 1999 et 2000. En 1998, il y avait 80 employés à l'Administration centrale et le 30 avril 2000, ce nombre était passé à 146 (voir la pièce 33.3). L'augmentation de l'effectif s'explique par des changements législatifs et par l'augmentation prévue de la charge de travail en ce qui concerne les ententes anticipées en matière de prix de cession, les cas de double imposition et l'échange d'information avec les signataires de certains traités avec le Canada.

**33.231** En 1998, nous étions préoccupés par le fait que 48 p. 100 des employés de la Direction à l'Administration centrale de l'Agence étaient détachés d'une autre direction, y compris 12 des 32 vérificateurs principaux. Le 30 avril 2000, seulement 18 p. 100 des employés étaient détachés, y compris 3 des 48 vérificateurs principaux.

**33.232** La Direction prend également des mesures en vue de stabiliser son personnel de gestion. En 1998, nous avons indiqué qu'une seule des quatre divisions à l'Administration centrale avait un directeur titularisé dans son poste et que le poste de directeur général était vacant depuis longtemps. À l'heure actuelle, le

directeur général, un sous-directeur général et un directeur occupent leur poste à titre permanent. Les deux directeurs par intérim devraient devenir titulaires de leur poste sous peu.

**33.233** Compte tenu de cette période de transition, de nombreux employés de la Direction à l'Administration centrale ne possèdent pas beaucoup d'expérience dans le domaine des règles fiscales internationales — seulement 2,5 ans en moyenne. En 1998, nous avons signalé que la Direction éprouvait de la difficulté à maintenir en fonction son personnel, car son expertise était en demande ailleurs. Étant donné les départs qui ont eu lieu depuis notre vérification, il y a 20 mois, il a fallu engager 113 personnes pour augmenter l'effectif de 66 employés (voir la pièce 33.3).

**33.234** En réponse, entre autres, à l'étude préparatoire d'évaluation et aux progrès et changements dans le domaine des règles fiscales internationales, la Direction met en oeuvre une nouvelle structure organisationnelle à l'Administration centrale. Cette structure vise à renforcer l'orientation fonctionnelle fournie aux bureaux locaux et à regrouper les fonctions administratives touchant les politiques, les budgets et la planification stratégique. On mettra davantage l'accent

**Pièce 33.3**

**Ressources humaines de la Direction de l'impôt international à l'Administration centrale**

Division	Nombre d'employés (août 1998)	Nouveaux employés	Départs	Nombre d'employés (avril 2000)
Bureau du directeur général	9	14	5	18
Projets spéciaux	2	1	3	0
Stratégie internationale de l'impôt	3	12	4	11
Prix de cession interne et autorités compétentes	25	34	5	54
Vérification internationale	19	22	15	26
Cotisations et retenues des non-résidents	22	30	15	37
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>113</b>	<b>47</b>	<b>146</b>

Source : Agence des douanes et du revenu du Canada

sur les prix de cession interne comme élément distinct des cas de double imposition, sur les ententes anticipées en matière de prix de transfert et sur l'échange d'information. La nouvelle structure permettra également à la Direction d'assumer toutes les procédures fiscales liées à la production cinématographique et télévisuelle, une industrie importante, en pleine croissance. Une cinquième division, la Division des services relatifs à l'autorité compétente, s'est ajoutée à la Direction.

**33.235** Aux bureaux des services fiscaux, le nombre d'employés (395) affectés à l'impôt international est demeuré stable. Le nombre moyen d'années d'expérience a augmenté légèrement; il est passé de moins de trois ans, en 1998, à 3,75 ans, en mai 2000. Cependant, le pourcentage des employés du secteur de l'impôt international qui occupent leur poste à titre permanent est tombé de 87 p. 100 en 1998 à 76 p. 100 en mai 2000. En outre, seulement 62 p. 100 des vérificateurs principaux de l'impôt occupent leur poste à titre permanent. La Direction nous a informés que certains bureaux des services fiscaux font la rotation de leur personnel pour que celui-ci acquière de l'expérience de tous les programmes d'impôt, ce qui signifie qu'un pourcentage élevé d'employés sont en détachement à tout moment.

### **Le processus de dotation**

**33.236** En 1998, nous avons fait état de la lenteur du processus de dotation et du fait que la notation des examens et l'établissement des listes d'admissibilité prenaient beaucoup plus de temps que la normale. Cela était attribuable, en partie, aux lourdes règles qui régissent la gestion des ressources humaines dans la fonction publique et au processus d'appel externe. Le 1<sup>er</sup> novembre 1999, l'Agence des douanes et du revenu du Canada est devenue un employeur distinct en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. L'Agence croit que la

latitude dont elle dispose maintenant en matière de dotation lui permettra, avec le temps, d'accélérer considérablement le processus de dotation.

**33.237** Le 23 mars 1999, l'Agence a présenté un plan d'action au Comité des comptes publics en vue de régler les problèmes soulevés dans notre chapitre de 1998. Le plan d'action comprenait la réalisation d'une étude démographique, l'élaboration de profils de compétence, le lancement de diverses initiatives de formation et la création de répertoires de candidats préqualifiés pour les vacances prévues. Le plan d'activités de l'Agence et son rapport sur le rendement pour cette année-là renfermaient des éléments de ce plan d'action.

**33.238** Le rapport démographique a été parachevé le 26 mars 1999. Il présente un instantané de l'effectif de la Direction générale des programmes de l'observation. La Direction de l'impôt international fait partie de cette direction générale. Le rapport indique que le groupe des vérificateurs compte la plus forte proportion d'employés qui seront admissibles à la retraite dans les dix prochaines années, et notamment, les vérificateurs de niveaux intermédiaire à supérieur, dont 48 à 78 p. 100 pourraient prendre leur retraite. Le rapport révèle également que la plus forte proportion d'employés qui seront admissibles à la retraite, soit 51,44 p. 100 se trouve à l'Administration centrale. Selon le rapport, il est essentiel d'élaborer une stratégie appropriée pour assurer le recrutement, le maintien en poste et le perfectionnement des employés hautement qualifiés. La Direction générale compte mettre à jour les données de ce rapport démographique et les utiliser pour préparer ses plans de dotation.

**33.239** Actuellement, l'Agence des douanes et du revenu du Canada établit, pour l'ensemble de l'organisation, un système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences. La Division de la gestion des ressources

**Actuellement, l'Agence des douanes et du revenu du Canada établi, pour l'ensemble de l'organisation, un système de gestion des ressources humaines axé sur les compétences.**

humaines a préparé un répertoire de compétences qui décrit les habiletés, les connaissances, les capacités ou les comportements garants d'un bon rendement. Des profils de compétence, qui définissent le niveau de maîtrise requis pour chaque compétence afin de bien accomplir le travail, ont aussi été élaborés pour bon nombre des postes de la Direction de l'impôt international. Les profils de la plupart des postes de gestion et de soutien administratif de la Direction n'ont pas encore été établis, car ils doivent l'être à l'échelle de l'Agence.

**33.240** La liste de toutes les activités de formation et d'apprentissage de la Direction générale a été dressée et doit correspondre aux profils de compétence de façon à avoir un profil de compétence et un profil d'apprentissage correspondant pour chaque emploi. Les gestionnaires et les employés pourront ensuite élaborer des plans d'apprentissage et de perfectionnement individuels pour chaque poste et en vue de l'avancement de la carrière.

**33.241** L'évaluation normalisée des compétences établies servira de base à l'évaluation préalable des qualités des candidats en prévision des concours. On ne sait pas encore dans quelle mesure cela permettra d'accélérer le processus de dotation. L'Administration centrale travaille encore à régler les cas d'appel en suspens relativement à des concours qui ont eu lieu en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

**33.242** Le plan d'action présenté au Comité des comptes publics comprend trois programmes de stages qui visent à pourvoir l'Agence d'un effectif doté des qualifications et de la formation requises. Un de ces programmes vise à recruter et à former des vérificateurs novices pour les bureaux locaux et non exclusivement pour la Direction de l'impôt international. Environ 58 personnes participent actuellement au programme. Les deux autres programmes ont pour but de

préparer les vérificateurs pour les vacances prévues aux niveaux supérieurs. Étant donné l'introduction de la stratégie de gestion des ressources humaines axée sur les compétences, ni l'un ni l'autre de ces programmes n'a été mis de l'avant.

**33.243** Comme bon nombre des activités comprises dans le plan d'action sont en train d'être exécutées et qu'elles sont essentiellement à long terme, il est trop tôt pour déterminer si elles contribuent à attirer et à maintenir en fonction des employés hautement qualifiés.

**Système d'information sur les ressources humaines**

**33.244** En 1998, nous avons signalé la nécessité pour le Ministère de disposer de systèmes d'information fiables sur les ressources humaines, capables de fournir des données clés sur les employés. La Direction a besoin de tenir des données, entre autres, sur le lieu de travail, le groupe professionnel et le niveau, et les années d'expérience des employés. À cette époque, Revenu Canada avait indiqué qu'un projet était en cours, à l'échelle du Ministère, soit le Système administratif d'entreprise. La composante des ressources humaines du Système devait fournir de l'information de qualité supérieure sur les ressources humaines. Une partie de cette composante a été mise en oeuvre en juillet 1999. Elle permet de consigner des données de base sur les employés, comme la classification et la rémunération. Toutefois, elle ne fournit pas présentement d'information sur l'expérience ni sur le rendement des employés et ne permet pas de cumuler des données sur le nombre d'employés qui occupent un poste à titre intérimaire ou qui sont détachés d'un autre secteur. L'utilisation du Système administratif d'entreprise pour faire le suivi de la formation des employés varie d'un bureau à l'autre et le module de formation n'est pas totalement opérationnel. La création et la mise en oeuvre de futurs modules de ressources humaines dépendront des besoins définis dans le cadre de la stratégie de gestion des ressources humaines axée sur les compétences.

## Les subventions et les contributions : certains programmes d'Industrie Canada et du ministère du Patrimoine canadien — 1998, chapitre 27

*Vérificateur général adjoint : Richard Flageole*  
*Directeur principal : Peter Simeoni*

### Contexte

**33.245** En 1998, nous avons fait rapport sur certains programmes de subventions et de contributions à Industrie Canada et au ministère du Patrimoine canadien. À Industrie Canada, nous avons vérifié les contributions en vertu du Programme d'adaptation aux fermetures de bases de l'Ontario (PAFBO) ainsi que les contributions au Réseau canadien pour l'avancement de la recherche, de l'industrie et de l'enseignement (CANARIE Inc.) et au Réseau de recherche appliquée préconcurrentielle (PRECARN Associates Inc.). À Patrimoine canadien, nous avons vérifié les subventions et les contributions versées en vertu du Programme du multiculturalisme.

**33.246** Notre rapport livrait les trois messages suivants :

- nos vérifications des programmes de subventions et de contributions au cours des 21 dernières années ont démontré la persistance d'une longue série de problèmes;
- il y avait de bonnes possibilités d'améliorer la gestion du PAFBO d'Industrie Canada et du Programme du multiculturalisme de Patrimoine canadien;
- Industrie Canada pouvait renforcer l'obligation de rendre compte du rendement de ses programmes de contribution exécutés par des tiers, soit CANARIE et PRECARN.

**33.247** Nous avons avancé que ces problèmes persistaient pour de nombreuses raisons, dont certaines étaient liées au fait que les décideurs n'avaient

tout simplement pas respecté les règles qui régissent les subventions et les contributions. Il y avait aussi d'autres raisons, plus systémiques, qui avaient à voir avec de piètres pratiques de gestion — en particulier des lacunes au chapitre de l'établissement d'objectifs clairs et réalisables, de l'exercice d'une diligence raisonnable et de la mesure du rendement. En résumé, on ne se préoccupait pas suffisamment des résultats.

**33.248** Le Comité permanent des comptes publics a examiné notre rapport et fait des recommandations qui ont été déposées à la Chambre des communes. En particulier, le Comité a recommandé qu'Industrie Canada et Patrimoine canadien incluent les objectifs de tous leurs programmes de subventions et de contributions dans leurs rapports annuels de rendement, à compter de 1999. Le Comité a aussi recommandé qu'ils commencent à déclarer leurs résultats effectifs par rapport aux résultats attendus pour ces programmes à compter de 2000. Dans sa réponse au rapport du Comité, le gouvernement s'est dit résolu à régler, le plus rapidement possible, tous les problèmes cernés dans la vérification. En outre, le Comité a recommandé que le Bureau du vérificateur général envisage d'entreprendre une vérification approfondie de la gestion des programmes de subventions et de contributions et qu'il présente ses conclusions et ses recommandations au Parlement. En réponse à cette recommandation, le Bureau effectue actuellement une vérification de portée gouvernementale et fera rapport de ses constatations à l'automne 2001.

**Industrie Canada  
donne suite de façon  
satisfaisante à nos  
recommandations,  
mais nos travaux ont  
fait ressortir un  
nouveau problème de  
reddition de comptes.**

**33.249** Lorsque nous avons résumé les problèmes qui persistaient en matière de gestion des programmes de subventions et de contributions depuis 1977, nous étions d'avis que les piètres pratiques de gestion étaient l'une des raisons de certaines de ces difficultés. Comme nous l'avions promis dans notre rapport, nous avons élaboré des lignes directrices sur le recensement des risques pour les programmes de subventions et de contributions. Ces lignes directrices découlent de notre expérience des vérifications de l'optimisation des ressources des programmes de subventions et de contributions, des avis donnés par les gestionnaires d'Industrie Canada et ceux de nombreux autres ministères. Elles sont conçues pour aider les gestionnaires et le personnel des programmes de subventions et de contributions à déterminer les risques. Elles complètent et appuient la politique du gouvernement en aidant les gestionnaires à évaluer et à améliorer leurs pratiques actuelles.

**Étendue**

**33.250** Nous avons examiné l'état d'avancement des engagements pris par Industrie Canada et par le ministère du Patrimoine canadien à la suite de nos recommandations et de celles du Comité des comptes publics (voir la pièce 33.4). Nous avons aussi examiné l'état d'avancement des engagements de chaque ministère, formulés dans la correspondance ultérieure avec le président du Comité des comptes publics.

**33.251** Nous avons mené des entrevues auprès du personnel du Programme du multiculturalisme de Patrimoine canadien, à Ottawa et à Toronto, et auprès du personnel des programmes PAFBO, CANARIE et PRECARN d'Industrie Canada, à Ottawa. Nous avons passé en revue la documentation à l'appui et les rapports d'étape, de même que les vérifications internes récentes du Programme du multiculturalisme.

**Conclusion**

**33.252** Nous sommes d'avis qu'Industrie Canada donne suite de manière satisfaisante à nos recommandations et à celles du Comité des comptes publics; toutefois, il est trop tôt pour évaluer les résultats des mesures mises en place pour établir les prévisions annuelles de rendement de CANARIE et de PRECARN.

**33.253** Nos travaux de suivi ont fait ressortir un nouveau problème pour ce qui est de l'obligation de rendre compte du financement de PRECARN. En 1999, PRECARN a demandé une contribution de 20 millions de dollars pour financer son programme de recherche réparti sur six ans. En avril de l'année courante, le Budget fédéral de 2000 lui octroyait une subvention unique de 20 millions de dollars. Étant donné que PRECARN ne devra dépenser cet argent que lorsqu'il engagera des dépenses de recherche, il a investi les 20 millions de dollars et en reçoit des intérêts. Nous avons trois préoccupations :

- verser l'argent avant qu'il ne soit vraiment requis représente des frais d'intérêt additionnels pour le gouvernement que nous évaluons à environ cinq millions de dollars;
- PRECARN pourrait recevoir 3,6 millions de dollars en intérêts sur les 20 millions de dollars qu'il a investis et le Ministère ne pouvait expliquer pourquoi PRECARN recevra plus d'argent qu'il n'a vraiment demandé;
- PRECARN n'est pas tenu d'expliquer au Ministère comment les fonds additionnels seront utilisés.

**33.254** Nous avons conclu que le ministère du Patrimoine canadien n'a pas amélioré, de façon adéquate, la gestion des subventions et des contributions de son Programme du multiculturalisme. Le Ministère a entrepris certaines initiatives pour régler les problèmes que nous avons recensés et pour mieux assurer l'exercice

## État d'avancement de certaines recommandations du Comité des comptes publics

Recommandation du CCP	Industrie Canada	Patrimoine canadien
1. Que les ministères clarifient tous les objectifs des programmes de subventions et de contributions et qu'ils les incluent dans leurs rapports annuels sur le rendement pour la période se terminant le 31 octobre 1999.	Industrie Canada a inclus les objectifs de tous ses programmes de subventions et de contributions en vigueur au 31 juillet 1999 dans le Rapport sur le rendement publié à l'automne 1999.	Le Ministère nous a informés que, lors de la préparation de son rapport sur le rendement pour la période se terminant le 31 octobre 1999, il s'est rendu compte qu'il ne serait pas pratique, dans les limites qu'impose la formule de présentation du Conseil du Trésor, de présenter plus de 45 objectifs de programme. Au lieu de présenter seulement les objectifs du Programme du multiculturalisme, le Ministère étudie divers moyens appropriés qui permettraient de présenter dans les rapports futurs de l'information équilibrée sur tous les programmes.
2. Que les ministères commencent à déclarer leurs résultats effectifs par rapport aux résultats attendus dans le rapport annuel sur le rendement qu'ils présentent au Parlement, et ce à partir de la période se terminant le 31 mars 2000.	Nous avons examiné une ébauche de la section pertinente dans le Rapport sur le rendement 1999–2000 d'Industrie Canada, laquelle présentait les résultats effectifs des programmes de subventions et de contributions en vigueur au 31 mars 2000. Le texte renvoyait le lecteur au Rapport sur le rendement de l'année précédente pour obtenir de l'information sur les objectifs des programmes. Bien que les résultats soient plutôt présentés sous forme d'extraits et qu'ils ne soient pas nécessairement liés aux résultats escomptés, nous avons conclu que le Ministère avait pris un bon départ pour faire suite à cette recommandation.	Nous avons revu une copie préliminaire du Rapport sur le rendement de Patrimoine canadien. On y présente une liste des programmes pour lesquels les paiements de transfert dépassaient cinq millions de dollars (conformément à la nouvelle Politique sur les paiements de transfert du gouvernement) ainsi que des renvois aux sections du rapport contenant plus d'information sur le programme. L'information fournie variait grandement selon les différents programmes et comprenait les énoncés des objectifs, les niveaux d'activité ou certains extraits et résultats pouvant être associés aux objectifs stratégiques du Ministère.
3. Que les ministères revoient les processus de prise de décisions concernant tous les programmes de subventions et de contributions et qu'ils voient à ce que toutes les demandes admissibles de financement soient évaluées à la lumière des critères approuvés par le Conseil du Trésor.	Après notre vérification, Industrie Canada a exigé que les demandes d'approbation de projet démontrent clairement comment la proposition satisfait aux autorisations de programme pertinentes et comment le projet contribuera à l'atteinte des objectifs du programme, comment le projet répond aux critères d'admissibilité et comment il a été évalué en fonction des critères d'évaluation. L'examen de l'intégrité préalable à l'approbation de toutes les contributions supérieures à 500 000 \$, de même que l'examen postérieur à l'approbation d'un échantillon de contributions inférieures à 500 000 \$, effectué à la fin de l'exercice, comprennent maintenant ces exigences.	Les constatations de la vérification interne de Patrimoine canadien indiquent que les processus de prise de décisions du Ministère pour le Programme du multiculturalisme ne garantissaient pas encore, au moment de notre vérification, que les demandes étaient évaluées en fonction des critères approuvés par le Conseil du Trésor. Le Ministère a instauré des mesures correctives, notamment la formation obligatoire sur la diligence raisonnable pour tous les employés et les gestionnaires chargés des responsabilités liées aux subventions et aux contributions, un nouveau système de gestion de l'information pour les subventions et les contributions, et des liens redditionnels plus clairs.
4. Que les ministères effectuent périodiquement une vérification de tous leurs programmes de subventions et de contributions et qu'ils en communiquent les résultats dans le rapport annuel sur le rendement qu'ils présentent au Parlement, et ce à compter de l'exercice 2000–2001.	Le cadre de contrôle de gestion d'Industrie Canada produit en mars 2000 indique l'état des vérifications (terminées ou en cours) de tous ses programmes de subventions et de contributions.	Le plan d'examen 2000–2001 du Ministère cible une sélection de programmes de subventions et de contributions qui seront vérifiés en vue d'établir la conformité des bénéficiaires quant aux modalités et à l'utilisation des fonds; s'il y a lieu, il examinera la gestion et l'exécution des programmes.

**Patrimoine canadien n'a pas encore amélioré, de façon adéquate, la gestion des subventions et des contributions de son Programme du multiculturalisme.**

**Industrie Canada a pris des mesures pour combler les lacunes du Programme d'adaptation aux fermetures de bases de l'Ontario et pour appliquer les leçons apprises à ses futurs programmes.**

d'une diligence raisonnable dans tout le Ministère. Par ailleurs, d'après une vérification interne récente de projets approuvés entre janvier et mai 2000, ces initiatives n'ont pas donné lieu à l'établissement d'une norme minimale de diligence raisonnable au regard de l'évaluation et de l'approbation des subventions et des contributions. Nous prévoyons faire de nouveau rapport l'an prochain sur les progrès réalisés par le Ministère à ce chapitre.

### **Observations**

#### **Industrie Canada**

**33.255 PAFBO.** En 1994, on a annoncé le lancement du Programme d'adaptation aux fermetures de bases de l'Ontario afin d'aider les collectivités touchées par la fermeture de bases militaires. Un budget de 11,8 millions de dollars a été alloué au Programme sur une période de sept ans. Lors de notre vérification, en 1998, 19 projets avaient été financés et environ 945 000 \$ devaient encore être distribués au cours des trois dernières années. La date finale de présentation des nouvelles demandes était le 31 mars 1999. Depuis notre vérification de 1998, 3 projets ont été approuvés, ce qui porte à 22 le nombre total de projets financés en vertu du Programme. Sur les 22 projets, 13 étaient des études qui représentaient 27 p. 100 du financement, et 9 étaient des projets de développement économique qui représentaient 73 p. 100 des contributions totales approuvées. En date de septembre 2000, les dossiers d'Industrie Canada indiquaient que trois projets en cours pourraient donner lieu à des demandes de paiement d'environ 655 000 \$ avant le 31 mars 2001, date de clôture du Programme.

**33.256** En 1998, nous avons trouvé peu d'information aux dossiers indiquant que la décision de financer plusieurs des projets que nous avons vérifiés avait été prise en tenant compte des critères du Conseil du Trésor. Dans certains cas, il

n'y avait aucune information à ce sujet. De plus, les dossiers contenaient peu d'information sur les résultats des projets. Nous avons recommandé qu'Industrie Canada voie à ce que les projets qu'il finance dans le cadre de ses programmes de contributions assurent une optimisation des ressources, tant pour le bénéficiaire que pour le programme. En particulier, le Ministère devait utiliser les modalités approuvées par le Conseil du Trésor pour ses programmes de subventions et de contributions et consigner par écrit ses évaluations afin de pouvoir mieux justifier sa décision de financer ou de ne pas financer un projet.

**33.257** Bien que le PAFBO tire à sa fin, le Ministère a pris des mesures pour combler ces lacunes et pour appliquer les leçons apprises à ses futurs programmes. Après notre vérification, la gestion du Programme a été confiée à un service du Ministère qui gère la phase finale des programmes.

**33.258** En outre, les mesures suivantes ont été prises à la suite de notre vérification du PAFBO :

- un examen du formulaire présentant le sommaire de projet, utilisé pour étudier et approuver les nouveaux projets du PAFBO afin de veiller à ce que les critères du Conseil du Trésor soient appliqués et à ce que la documentation soit jointe;
- une revue des dossiers des projets pendant le reste du mandat du Programme.

**33.259** Le Ministère a examiné tous les projets approuvés en date de mai 2000 (21 des 22 projets). La revue a corroboré nos conclusions de 1998, cerné d'autres questions requérant l'attention de la direction et soumis des recommandations pour améliorer de manière générale la gestion des programmes de subventions et de contributions au Ministère.

**33.260** Lors de notre vérification de 1998, nous avons relevé que l'information sur le rendement des projets



était insuffisante. Les dossiers ne contenaient aucun compte rendu de visites sur les lieux des projets les plus importants que nous avons vérifiés; de plus, les rapports finals sur ces projets ne renfermaient aucune information quant à l'atteinte des objectifs du Programme. En réponse à ces observations, le personnel a effectué des visites sur place pour tous les projets de développement économique du PAFBO et documenté ces visites. Le Ministère a reçu des comptes rendus sur 14 des 19 projets terminés et il mobilise les efforts pour obtenir les autres. Ses représentants nous ont dit qu'un rapport sur les résultats de l'évaluation du PAFBO devrait être publié à la fin de novembre 2000.

### **33.261 CANARIE et PRECARN.**

CANARIE et PRECARN sont des exemples de mécanismes d'exécution indirecte des programmes ou d'exécution par des tiers. Avec ce type d'arrangement, Industrie Canada fournit des fonds à une organisation œuvrant à l'extérieur de l'administration fédérale qui décide, à son tour, de l'affectation de ces fonds et gère les accords de financement.

**33.262** CANARIE est un organisme sans but lucratif mis sur pied en 1993 afin d'entreprendre des projets de collaboration avec des parties intéressées de l'industrie, des secteurs de la recherche et de l'enseignement ainsi qu'avec le gouvernement fédéral. Il a pour mission de faciliter le développement et l'utilisation des réseaux de pointe Internet au Canada et, par le fait même, de contribuer à la compétitivité du secteur canadien des technologies de l'information et des communications ainsi qu'à l'application de ces technologies dans les volets critiques du secteur public. En août 1999, un nouvel accord de contribution totalisant 78 millions de dollars a été signé pour la Phase 3 du Programme (1999–2004). De cette somme, dix millions de dollars ont été versés à un sous-traitant, PRECARN.

**33.263** PRECARN est un organisme sans but lucratif dirigé par l'industrie, qui a été créé en 1987. Il encourage la recherche concertée et préconcurrentielle dans le domaine des systèmes intelligents dont les applications peuvent représenter des retombées économiques importantes pour les entreprises canadiennes. Les phases 1 et 2 du programme PRECARN ont été financées au moyen de contributions non remboursables (Phase 1 — 16 millions de dollars; Phase 2 — 19,4 millions de dollars). En mars 2000, le Conseil du Trésor a approuvé le versement d'une subvention unique de 20 millions de dollars à PRECARN pour la Phase 3 (2000–2006).

**33.264** En 1998, nous avons recommandé qu'Industrie Canada :

- obtienne la certitude que CANARIE et PRECARN font preuve de diligence raisonnable dans le choix et la gestion des projets;
- établisse, pour ses contributions, des attentes annuelles de rendement claires;
- évalue le rendement annuellement.

**33.265** Pour évaluer la réponse du Ministère à nos recommandations, il faut comprendre que les activités de CANARIE et de PRECARN se déroulent par étapes. De manière générale, lorsque le Cabinet approuve l'aide fédérale, Industrie Canada établit, de concert avec chaque organisation, un accord de financement définissant les objectifs que compte atteindre le Ministère au moyen de la recherche qui sera financée par l'organisation. Cette dernière détermine alors les secteurs prioritaires d'aide qui répondent aux objectifs du Ministère et fait parvenir des demandes de proposition aux requérants admissibles. Elle sélectionne parmi les projets de recherche proposés ceux qui recevront une aide et peut ensuite établir les attentes en matière de rendement annuel afin d'atteindre les objectifs du Ministère et de rendre compte

**Industrie Canada a pris des mesures appropriées pour s'assurer que les processus de CANARIE Inc. permettent l'exercice d'une diligence raisonnable et instauré des mécanismes susceptibles d'améliorer la gestion du rendement.**

annuellement des résultats obtenus par rapport aux résultats attendus.

**33.266 CANARIE.** L'accord de contribution pour la Phase 3 de CANARIE est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1999. Ce nouvel accord tient plus particulièrement compte de notre observation sur l'amélioration de la reddition de comptes concernant le rendement du Programme; en effet, il exige que CANARIE soumette au Ministère un rapport d'étape annuel détaillé sur le Programme et sur le rendement. En avril 2000, le Ministre a approuvé un plan opérationnel qui cerne les secteurs à financer en priorité et les critères d'évaluation des propositions. Le premier appel de propositions a été lancé à l'automne 1999 pour des projets de recherche dans l'un des secteurs prioritaires; la sélection des projets a pris fin en mai 2000.

**33.267** CANARIE a présenté une ébauche de son premier rapport d'étape annuel sur le Programme le 1<sup>er</sup> juillet, comme il était exigé. Ce rapport décrit la première année des activités de la Phase 3. Le premier rapport sur le rendement annuel requis par Industrie Canada devait être remis à la fin de septembre 2000. On s'attend à ce que CANARIE fasse rapport sur les résultats de la conception et du lancement de la Phase 3, à l'aide du cadre de rendement qu'il a élaboré conjointement avec Industrie Canada plus tôt au cours de l'année, et à ce qu'il détermine les résultats attendus des activités de recherche pour la prochaine année. Les prochains rapports feront état du rendement annuel et cumulatif.

**33.268** En 1998, nous avons aussi recommandé qu'Industrie Canada prenne des mesures afin d'avoir une plus grande certitude quant à l'exercice d'une diligence raisonnable. Comme suite à cette recommandation, le personnel du Ministère évalue les processus d'examen par les pairs aux termes de la Phase 3.

**33.269** Nous avons conclu qu'Industrie Canada a pris des mesures appropriées

pour s'assurer que les processus de CANARIE permettent l'exercice d'une diligence raisonnable et instauré des mécanismes susceptibles d'améliorer la gestion du rendement de la Phase 3. En raison de contraintes de temps, nous n'avons pu déterminer si la définition des résultats attendus que prépare actuellement CANARIE est conforme à notre recommandation voulant qu'il établisse des attentes annuelles de rendement claires.

**33.270 PRECARN.** Industrie Canada a pris des mesures pour la phase 2 de PRECARN afin d'obtenir une plus grande certitude quant à l'utilisation des fonds aux fins prévues, comme nous le lui avons recommandé. Le Ministère fait maintenant l'analyse des demandes de paiement relatives aux projets en vue de s'assurer que les progrès sont satisfaisants compte tenu des objectifs stratégiques du Programme. Cette analyse lui permet de fournir des lignes directrices plus détaillées sur ses attentes en matière de rapport pour la Phase 3.

**33.271** Selon l'accord de financement de la Phase 3, PRECARN devait soumettre un cadre de mise en oeuvre de cette Phase à la fin de septembre 2000. Ce cadre devait préciser la manière dont PRECARN surveillera le rendement des participants. PRECARN doit aussi soumettre un rapport d'étape annuel qui a pour objet d'assurer l'atteinte des objectifs du Programme. Nous avons recommandé au Ministère de prendre des mesures pour obtenir la certitude que PRECARN fait preuve d'une diligence raisonnable en vue de satisfaire aux attentes établies. À la suite de cette recommandation, le personnel d'Industrie Canada a, en août 2000, examiné le premier processus d'examen par les pairs de la Phase 3.

**33.272** Nous avons conclu qu'Industrie Canada a pris des mesures appropriées pour obtenir la certitude que les fonds sont utilisés aux fins prévues et qu'une diligence raisonnable est exercée afin de satisfaire à ses attentes. Le Ministère a

aussi pris des mesures pour améliorer la gestion du rendement de la Phase 3 de PRECARN. Encore une fois, en raison de contraintes de temps, nous n'avons pu déterminer si le plan de mise en oeuvre qui est en voie d'élaboration énonce des attentes annuelles de rendement claires conformément à notre recommandation.

**33.273 Le paiement est fait avant qu'il ne soit requis et la reddition de comptes laisse à désirer.** En 1999, PRECARN avait demandé au gouvernement un financement de 20 millions de dollars pour son programme de recherche échelonné sur six ans. Le budget fédéral du 28 février 2000 annonçait que le montant total du financement destiné à PRECARN serait versé au cours de l'exercice 1999-2000. Afin de mettre en oeuvre la décision du Budget, le Conseil du Trésor a approuvé une demande de subvention de 20 millions de dollars à verser en un paiement unique, présentée par Industrie Canada. Nous trouvons inquiétant qu'après avoir accordé un financement sous forme de contribution (pour les Phases 1 et 2), on accorde maintenant un financement sous forme de subvention pour la Phase 3. Nous nous serions attendus à ce que l'accord de contribution continue d'être l'instrument de financement approprié, compte tenu des efforts déployés récemment par le Ministère pour renforcer la reddition de comptes à l'égard du rendement, en réponse à notre vérification de 1998, ainsi que des contributions déjà versées pour PRECARN.

**33.274** Les dispositions sur la gestion de la trésorerie de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor précisent que les subventions ne doivent pas être versées aux bénéficiaires avant que le besoin ne se manifeste et que les paiements doivent concorder avec la période la plus rapprochée et la plus pratique des besoins de trésorerie du bénéficiaire. Les fonds versés avant que le requérant n'en ait vraiment besoin pour

régler des dépenses imminentes occasionnent des frais d'intérêts supplémentaires pour le gouvernement. Nous croyons que ce paiement anticipé de 20 millions de dollars pourrait représenter pour le gouvernement un coût additionnel aussi élevé que 5 millions de dollars. Le Ministère a demandé au Conseil du Trésor d'approuver une dérogation à la politique afin de pouvoir verser un paiement unique à PRECARN et de mettre ainsi en oeuvre la décision prise à l'origine dans le Budget.

**33.275** Le Ministère a déclaré que PRECARN a investi la subvention de 20 millions de dollars et qu'il pourrait recevoir une somme supplémentaire de 3,6 millions de dollars en intérêts au cours des six prochaines années. Par conséquent, nous nous attendions à ce que l'accord de financement conclu avec PRECARN précise comment seraient utilisés ces fonds additionnels liés à des gains d'intérêts et à ce que PRECARN soit tenu de faire rapport à ce sujet. Or, nous n'avons pas trouvé d'exigences semblables dans l'accord de financement et les représentants du Ministère n'ont pu nous expliquer de manière satisfaisante pourquoi PRECARN avait reçu plus de fonds que demandé.

*Réponse d'Industrie Canada : Dans le cadre du processus budgétaire, le Budget fédéral 2000 a accordé à PRECARN une subvention unique de 20 millions de dollars au cours de l'exercice financier 1999-2000.*

*Du point de vue du gouvernement, la prestation d'une subvention a été jugée comme la méthode la plus efficace pour poursuivre la Phase III du Programme de recherche de PRECARN, car cela offre la flexibilité nécessaire pour négocier les meilleures ententes en vue de maximiser l'effet de levier fourni par les deniers publics. Cette méthode assure également que la recherche et le développement servent de moyen opportun et efficace pour l'élaboration et l'adoption par les*

**L'accord de financement conclu avec PRECARN Associates Inc. ne précisait pas comment seraient utilisés les fonds additionnels liés à des gains d'intérêts.**

*entreprises canadiennes, dans le contexte des changements technologiques rapides.*

*D'après l'Accord de financement négocié avec PRECARN, ce dernier devait soumettre un Cadre de mise en oeuvre exhaustif qui expliquerait en détail tous les plans financiers, administratifs et opérationnels. Le Ministère a travaillé de pair avec PRECARN afin d'assurer la mise en place des dispositions pour la gestion de l'intérêt. Le Cadre de mise en oeuvre provisoire, soumis à Industrie Canada en septembre 2000, prévoit une répartition d'intérêt de la même manière que les fonds destinés à l'ensemble du Programme.*

**Nous ne pouvons conclure que Patrimoine canadien a fait des progrès satisfaisants pour ce qui est de préciser les objectifs du Programme du multiculturalisme.**

**Patrimoine canadien — Programme du multiculturalisme**

**33.276** Le Programme du multiculturalisme a recours à divers moyens pour atteindre ses objectifs, notamment les subventions et les contributions. Pour l'exercice 1999–2000, le budget des subventions et des contributions était de 16,47 millions de dollars.

**33.277** Lors de notre vérification de ce programme en 1998, nous avons constaté que les résultats attendus des projets financés par rapport aux objectifs du Programme étaient ambigus. En outre, nous avons relevé qu'il y avait manque de diligence raisonnable dans 30 p. 100 des cas que nous avons examinés et une surveillance inadéquate du rendement des projets. Nous avons recommandé que le ministère du Patrimoine canadien :

- précise davantage les objectifs du Programme du multiculturalisme en décrivant des buts clairs et réalistes à atteindre et les résultats annuels attendus;
- s'assure de l'exercice d'une diligence raisonnable dans l'examen et l'approbation des subventions et des contributions dans le cadre du Programme;

- veille à ce que les bénéficiaires fournissent l'information sur le rendement demandée.

**33.278** Dans sa réponse, le Ministère a reconnu l'importance de préciser davantage les objectifs du Programme. Il a déclaré son intention de mettre de nouveau l'accent sur l'application rigoureuse des critères d'évaluation établis pour l'examen et l'approbation des subventions et des contributions, et de surveiller les résultats afin d'évaluer leurs incidences et leur efficacité.

**33.279** Après la tenue de son audience sur notre rapport, le Comité des comptes publics a obtenu du Ministère qu'il s'engage à prendre une série de mesures correctives. Depuis novembre 1999, le Comité d'examen ministériel reçoit des rapports sur les mesures en cours qui font suite aux recommandations de notre vérification et à celles du Comité des comptes publics.

**33.280 Les objectifs du Programme demeurent obscurs.** Nous ne pouvons conclure que les buts et les résultats attendus précisent de manière satisfaisante les objectifs du Programme. Le Ministère a produit une première ébauche de cadre de rendement pour le Programme en mars 2000. Une fois terminé, le cadre doit servir à relever les résultats attendus (résultats directs et incidences finales) et les principales mesures de rendement. Le Ministère nous a avisés que les gestionnaires du Programme termineront le cadre de rendement et le présenteront au personnel du Programme en novembre 2000. Nous n'avons pu évaluer la mesure dans laquelle le cadre répond à nos attentes, car il n'était pas terminé à la fin de nos travaux. Au dire du Ministère, l'élaboration d'un cadre de rendement pour le Programme du multiculturalisme avait été forcément retardée en raison de l'établissement, en 1999, de nouveaux objectifs stratégiques à l'échelle du Ministère. Cependant, à notre avis, la capacité du personnel du Programme à faire preuve de diligence raisonnable dans

le choix des projets repose sur une compréhension claire de ce que le Programme doit accomplir. C'est pourquoi nous nous attendions à ce que le recensement des résultats attendus se soit fait avec plus de célérité.

**33.281 Amélioration insuffisante quant à l'exercice d'une diligence raisonnable.**

En 1998, nous ne pouvions avoir la certitude que les représentants du Ministère avaient fait preuve de diligence raisonnable dans l'approbation de 30 p. 100 environ des projets que nous avions vérifiés. En 2000, nous avons constaté que même si le Ministère applique des mesures correctives, de graves problèmes subsistent à cet égard.

**33.282** Au cours de la dernière partie de 1999 et au début de 2000, le Ministère a accéléré les mesures donnant suite à nos recommandations et aux engagements pris par le gouvernement devant la Chambre des communes. Une vérification interne restreinte des projets financés aux termes du Programme entre octobre 1998 et le 31 mars 1999 a révélé des faiblesses persistantes au chapitre de la diligence raisonnable. Le Ministère s'est appuyé sur les constatations de la vérification pour élaborer des séances de formation sur la diligence raisonnable et les dispenser dans tout le Ministère entre janvier et mai 2000. De plus, le Ministère met en place un nouveau système d'information de gestion qui devrait aussi appuyer la diligence raisonnable pour la gestion de tous ses programmes de subventions et de contributions.

**33.283** Le Ministère a récemment réalisé une deuxième vérification interne, de plus grande envergure, des projets de subventions et de contributions approuvés entre janvier 2000 et mai 2000. Le rapport de vérification conclut que 19 p. 100 des dossiers examinés ne répondaient pas à la norme minimale de diligence raisonnable, c'est-à-dire que les évaluations ne prenaient toujours pas en compte tous les critères établis par le Conseil du Trésor et

les pratiques d'évaluation attendues du Ministère. Une autre tranche de 37 p. 100 des dossiers ont été considérés comme « tout juste acceptables ». La vérification a permis de recenser un certain nombre de problèmes, par exemple : des projets sans lien avec l'un des cinq objectifs du Programme; des objectifs et des résultats attendus vagues; aucun plan pour évaluer les incidences et les résultats; une information insuffisante sur les budgets des projets. Elle a aussi révélé que trois des projets de l'échantillon comprenaient des activités non admissibles et que pour quatre projets, le Ministère avait utilisé, de façon inappropriée, des subventions et des contributions alors qu'il aurait dû passer des marchés de services.

**33.284** À la lumière de notre examen des constatations de la vérification interne et des mesures prises par la direction à ce jour, nous concluons que le Ministère n'a pas donné suite de manière satisfaisante à la recommandation de notre vérification de 1998. Nous avons l'intention d'effectuer un autre suivi dans un an pour évaluer l'incidence des mesures correctives plus récentes sur le rendement réel en ce qui a trait à l'exercice d'une diligence raisonnable.

**33.285 Les rapports sur les projets nécessitent encore des améliorations.**

Nous avons fait une troisième recommandation, soit que le Ministère veille à ce que les bénéficiaires fournissent l'information requise sur le rendement des projets. En 1998, nous avons constaté que le tiers des dossiers que nous avons vérifiés ne contenaient pas les rapports finals requis. Au cours de la dernière vérification interne, les vérificateurs ont examiné 30 subventions pour lesquelles un rapport avait été exigé. Ils ont conclu que 79 p. 100 des dossiers avaient satisfait aux conditions.

*Réponse du ministère du Patrimoine canadien : Lorsque la vérification interne a révélé que les résultats des initiatives de diligence raisonnable du Ministère*

**De graves problèmes compromettant l'exercice d'une diligence raisonnable subsistent encore dans le Programme du multiculturalisme.**

*n'étaient pas suffisamment apparents dans les dossiers vérifiés, nous avons établi un Plan d'action pour améliorer la gestion. Il complète le Cadre de gestion du rendement (mis en oeuvre à l'occasion d'un atelier national en novembre 2000), la révision des contrôles et des structures de gestion de même qu'une surveillance*

*centrale exhaustive des dossiers de projet aux fins d'une recommandation du Comité d'examen national. Une série de directives traite les lacunes particulières cernées au cours de la vérification. Ces mesures seront entièrement mises en oeuvre avant le suivi qui sera effectué par le vérificateur général en 2001.*