

Chapitre 32

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

Table des matières

	Page
Points saillants	32-5
Introduction	32-7
Secrétariat du Conseil du Trésor — Le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information — 1996, chapitre 16	32-13
Développement des ressources humaines Canada — Régime de pensions du Canada — Invalidité — 1996, chapitre 17	32-19
Les activités de promotion des exportations du Canada — 1996, chapitre 25	32-25
Les cartes d'achat — 1997, chapitre 7	32-35
Ministère des Finances — Le Programme de péréquation — 1997, chapitre 8	32-38
Affaires étrangères et Commerce international Canada — La gestion et le contrôle financiers — 1997, chapitre 9	32-41
Les services de déménagement d'articles de ménage au sein de l'administration fédérale — 1997, chapitre 21	32-44
Les systèmes en développement — 1997, chapitre 23 et 1996, chapitre 24	32-48
Agriculture et Agroalimentaire Canada — Administration du rétablissement agricole des Prairies — 1997, chapitre 24	32-52
Le Bureau de l'Enquêteur correctionnel — 1997, chapitre 33	32-56
Commission des plaintes du public contre la GRC — 1997, chapitre 34	32-60
Pièces	
32.1 Autres chapitres devant faire l'objet d'un suivi	32-9
32.2 Utilisation du Fonds de l'infrastructure des technologies de l'information	32-16



Suivi des recommandations formulées dans des rapports antérieurs

Points saillants

32.1 Dans la majorité de nos examens cette année, nous avons constaté une amélioration des efforts déployés par la direction pour prendre des mesures correctives positives et efficaces. Dans d'autres cas, nous nous inquiétons de la lenteur des progrès à régler les problèmes — pour une multitude de raisons, comme le soulignent les divers segments du présent chapitre.

32.2 Le ministère des Finances a déployé des efforts considérables pour tenter d'aborder et de résoudre les problèmes que nous avons soulevés dans notre chapitre de 1997 au sujet du Programme de péréquation. Les changements promulgués en vertu du projet de loi C-65 ont eu un impact financier important sur le gouvernement fédéral et ont donné lieu au versement de paiements plus conformes aux principes du programme.

32.3 Au ministère du Développement des ressources humaines, on a déployé des efforts considérables pour améliorer le service à la clientèle et gérer plus efficacement le programme d'invalidité du Régime de pensions du Canada. Le Ministère a donné suite à chacun des points mentionnés dans notre chapitre de 1996.

32.4 La Commission des plaintes du public contre la GRC a pris des mesures pour répondre aux préoccupations exprimées lors de la précédente vérification. Celles-ci portaient sur la réduction des dossiers en attente et la rationalisation des procédures de révision. Toutefois, la Commission doit réduire davantage le nombre de dossiers en attente, élaborer une stratégie de communication, restructurer son système d'information et travailler avec la GRC pour atteindre l'objectif fixé concernant ses délais d'exécution.

32.5 Lors de notre suivi sur les activités de promotion des exportations du Canada, nous avons constaté qu'Industrie Canada et Affaires étrangères et Commerce international Canada ont réalisé d'importants progrès au sujet de plusieurs questions opérationnelles. Toutefois, les progrès sont beaucoup moins manifestes dans les secteurs où nous avons recommandé des mesures pour renforcer la reddition de comptes à l'égard des résultats. Ainsi, Affaires étrangères et Commerce international Canada a avisé le Comité permanent des comptes publics qu'il proposerait un plan de facturation réaliste pour les services; cependant, les ministères ont décidé de ne pas mettre en oeuvre la facturation des services. Bien que les ministères soient d'avis que les mesures prises sont suffisantes, nous constatons avec appréhension que les progrès observés ne seront pas maintenus si nos autres recommandations ne sont pas mises en oeuvre.

32.6 Dans notre suivi sur la gestion et le contrôle financier au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, nous avons noté un manque de célérité à mettre en oeuvre certaines de nos recommandations. Par contre, là où le Ministère a déployé des efforts particuliers, il a réalisé des améliorations importantes.

32.7 Le Secrétariat du Conseil du Trésor a pris certaines mesures pour donner suite à nos recommandations sur le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information. À l'égard des initiatives en matière de technologies de l'information à l'échelle du gouvernement, le Secrétariat a réalisé de bons progrès dans ses activités de surveillance et de mesure. Toutefois, les progrès au cours des trois dernières années ont été lents. Jusqu'à maintenant, les mesures prises pour donner suite entièrement à nos recommandations sont limitées.

32.8 Un certain nombre de chapitres originaux ont été revus par le Comité permanent des comptes publics. Nous sommes d'avis que cette mesure a permis d'apporter les changements nécessaires.

Introduction

32.9 Nous avons pour politique de présenter dans tous nos rapports de vérification des recommandations qui visent à régler des problèmes actuels ou futurs ou à améliorer la gestion des affaires publiques. Nous encourageons la direction des entités que nous vérifions à nous répondre par écrit, à nous indiquer si elle est d'accord avec nos recommandations et à nous préciser les mesures correctives qu'elle compte prendre. Nous publions les réponses dans nos rapports, de sorte que le Parlement et le public puissent être en mesure de juger de l'engagement des entités.

32.10 Bien que la mise en oeuvre de certaines recommandations puisse exiger plusieurs années, notre politique générale veut que nous assurions le suivi des progrès réalisés après deux ans, à moins qu'il existe une bonne raison de le faire à un autre moment. Chaque année, nous fournissons un sommaire de l'état d'avancement des suivis des vérifications précédentes qui ne sont pas inclus dans ce chapitre (voir la pièce NO TAG).

32.11 Il est important que les lecteurs comprennent ce qu'est un suivi et ce qu'il n'est pas. À part quelques cas particuliers, il ne s'agit pas d'une deuxième vérification des mêmes questions. C'est plutôt un rapport sur les déclarations de la direction ou sur les preuves fournies au sujet des progrès réalisés dans la mise en oeuvre des recommandations que nous avons faites dans le rapport de vérification initial. Nous ne cherchons ni n'examinons de façon poussée d'autres éléments probants pour appuyer ou réfuter l'information communiquée par la direction, mais nous examinons la vraisemblance de cette information et communiquons nos constatations au Parlement.

32.12 Dans nos rapports de 1999, nous examinons les progrès réalisés par les entités pour donner suite aux

recommandations contenues dans 23 chapitres précédents. Ce chapitre contient les résultats de notre examen de onze de ces chapitres. Les autres sont présentés dans des chapitres distincts du volume d'avril et du volume de septembre et novembre.

32.13 Cette année, la majorité de nos examens révèlent une amélioration des efforts déployés par la direction pour prendre des mesures correctives positives et efficaces, ce qui constitue un changement marqué par rapport aux années précédentes. Il n'est pas facile d'inciter les ministères à apporter des améliorations, mais grâce à nos recommandations et à l'intérêt manifesté par le Comité des comptes publics, nous constatons des progrès. Ainsi, les entités suivantes ont déployé des efforts considérables qui ont donné lieu à des changements (voir les segments qui portent sur Développement des ressources humaines Canada — Régime de pensions du Canada : Invalidité, et sur le ministère des Finances — Le Programme de péréquation).

32.14 En ce qui concerne d'autres cas, nous sommes inquiets de la lenteur que mettent les ministères à régler les problèmes, pour de nombreuses raisons, comme nous le décrivons dans les divers segments. Parmi les exemples où nous avons noté des améliorations encourageantes, mais où nous estimons que l'on doit déployer plus d'efforts, mentionnons : Affaires indiennes et du Nord Canada — Étude sur les pratiques de reddition de comptes : Point de vue des Premières nations, chapitre 13 de 1996 (dont le suivi a été présenté au chapitre 10 de notre rapport d'avril 1999, intitulé Les modes de financement des Premières nations); et Affaires étrangères et Commerce international Canada — La gestion et le contrôle financiers.

32.15 Le suivi du chapitre sur Affaires indiennes et du Nord Canada présenté dans notre rapport d'avril 1999 a été étudié par le Comité permanent des

comptes publics. Nous pensons que l'intérêt que manifeste continuellement le Comité dans ce domaine agit comme un catalyseur positif et a incité le Ministère à s'engager à donner suite à nos recommandations de 1996 par des mesures précises. En fait, nous sommes d'avis que les rapports du Comité présentés à la Chambre des communes ont favorisé des changements dans un certain nombre de domaines importants.

32.16 Comme il s'agit d'un suivi des mesures prises pour donner suite aux recommandations précédentes, nous ne faisons généralement pas de nouvelles recommandations. Cependant, dans le segment sur le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information, notre examen a montré qu'une recommandation s'imposait en raison de nouvelles circonstances.

Pièce 32.1

Autres chapitres devant faire l'objet d'un suivi

Année et chapitre	Titre du chapitre	Vérificateur responsable	État du suivi
1993			
22	Le ministère des Transports – Cession d'aéroports	Hugh McRoberts	Reporté depuis 1995 car aucune autre cession n'a été faite à des administrations aéroportuaires. Le suivi sera inclus dans un nouveau chapitre. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
1994			
9	Sciences et technologie – La gestion globale des activités fédérales dans le domaine des sciences et de la technologie	Richard Flageole	<p>Les travaux de vérification suivants sont échelonnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les questions de portée gouvernementale liées à la gestion des activités de recherche et du personnel scientifique ont fait l'objet d'un rapport de suivi dans le chapitre 15 de notre rapport de 1996 et dans le chapitre 22 de notre rapport de 1998. • Les questions au niveau ministériel feront l'objet de futures vérifications. • Nos travaux de suivi ayant trait au Cadre de gestion des ressources humaines de la communauté scientifique et technologique fédérale sont communiqués dans le chapitre 9 du Rapport d'avril 1999.
10	Sciences et technologie – La gestion des activités scientifiques et technologiques dans les ministères et organismes	Richard Flageole	
11	Sciences et technologie – La gestion du personnel scientifique dans certains établissements de recherche fédéraux	Jacques Goyer	
12	Aperçu de la gestion des biens immobiliers fédéraux	Reno Cyr	Présenté dans le chapitre 18 du Rapport de septembre 1999.
18	Le Service correctionnel du Canada – La surveillance des délinquants mis en liberté	David Brittain	Présenté dans le chapitre 1 du Rapport d'avril 1999.
34	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada – Gestion et exploitation des immeubles à bureaux appartenant à l'État	Michael Weir	Présenté dans le chapitre 18 du Rapport de septembre 1999.
1995			
5	Bureau du surintendant des institutions financières – Secteur des institutions de dépôt	Beant Barewal	Reporté. Il est prévu de combiner ce suivi avec le suivi du chapitre 30 du Rapport de 1997. Date provisoire de présentation du rapport : 2000
10	Sociétés d'État – S'acquitter des responsabilités en matière d'intendance	Grant Wilson	<p>Les suivis de certaines parties du chapitre sont échelonnés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le suivi sur la mesure du rendement a été présenté dans le chapitre 22 du Rapport de décembre 1997. • D'autres suivis sur les examens spéciaux doivent être présentés dans un rapport en 2000.
24	Les fonds renouvelables dans le régime parlementaire : Gestion financière, responsabilisation et vérification	Michael Weir	Reporté. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
1996			
3	L'évaluation au gouvernement fédéral	Stan Divorski	Reporté. Il est prévu de combiner le suivi avec une vérification de l'information sur le rendement communiquée au Parlement. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
5	La réforme de la classification et de l'évaluation des postes dans la fonction publique	Jacques Goyer	Reporté. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.

Pièce 32.1 (suite)

Année et chapitre	Titre du chapitre	Vérificateur responsable	État du suivi
1996			
8	Service canadien du renseignement de sécurité – La construction de l'immeuble abritant l'administration centrale	Reno Cyr	Reporté. Il est prévu de combiner le suivi avec celui du chapitre 7 du Rapport d'avril 1998. Date provisoire de présentation du rapport : 2000
10	Service correctionnel Canada – Les programmes de réadaptation des délinquants	David Brittain	Présenté dans le chapitre 1 du Rapport d'avril 1999.
14	La qualité du service	Theresa Duk	Reporté. Il est prévu de combiner le suivi avec une vérification dans ce secteur. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
19	Revenu Canada – Les programmes de prestation fiscale pour enfants et de crédit pour la taxe sur les produits et services	Basia Ruta	Reporté. Il est prévu de combiner le suivi avec une vérification dans ce secteur. Date provisoire de présentation du rapport : 2002.
26	Le programme Travaux d'infrastructure Canada – Les leçons apprises	Henno Moenting	Présenté dans le chapitre 17 du Rapport de septembre 1999.
30	Service correctionnel Canada – La réinsertion sociale des délinquants	David Brittain	Présenté dans le chapitre 1 du Rapport d'avril 1999.
33	Affaires indiennes et du Nord Canada – Les modes de financement des Premières nations	Grant Wilson	Présenté dans le chapitre 10 du Rapport d'avril 1999.
34	Défense nationale – La productivité des services de soutien	Peter Kasurak	Reporté. Le chapitre initial examinait les activités du ministère de la Défense nationale au milieu du processus de renouvellement. Les travaux de suivi seront effectués à la fin du processus de renouvellement. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
1997			
1	Le maintien d'une fonction publique compétente et efficiente	Otto Brodtrick	Il n'y aura pas de suivi du chapitre 1. Il s'agissait d'une étude et elle ne contenait pas de recommandations.
2	La gestion financière – L'élaboration d'un modèle de la capacité	Hugh McRoberts	Le chapitre 2 était une étude et ne contenait pas de recommandations. Une vérification dans ce secteur est prévue. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
3	La gestion de la fonction comptable du gouvernement au niveau des organismes centraux	John Hodgins	Présenté dans le chapitre 21 du présent rapport.
4	Le contrôle des mouvements transfrontaliers des déchets dangereux	Wayne Cluskey Dan Rubenstein	Reporté. Il est prévu d'inclure le suivi dans le rapport de 2000 du commissaire à l'environnement et au développement durable.
5	La communication de l'information sur le rendement dans le Système de gestion des dépenses	John Mayne	Reporté. Il est prévu d'effectuer le suivi dans le cadre d'une vérification dans ce secteur. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
6	Le rendement des marchés	Michael Weir	Il n'y aura pas de suivi distinct de ce chapitre. Les questions soulevées dans le chapitre sont exposées dans le chapitre 30 du présent rapport et doivent être incluses dans de prochaines vérifications de ce secteur.
10	Ressources naturelles Canada – L'efficacité énergétique	Ellen Shillabeer	Reporté. Il est prévu d'inclure le suivi dans le rapport de 2001 du commissaire à l'environnement et au développement durable.

Pièce 32.1 (suite)

Année et chapitre	Titre du chapitre	Vérificateur responsable	État du suivi
11	Vers une gestion axée sur les résultats	John Mayne	Le chapitre 11 était une étude et ne contenait pas de recommandations. Les questions soulevées dans ce chapitre feront l'objet d'une vérification. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
12	Les technologies de l'information – La préparation à l'an 2000	Nancy Cheng	Présenté dans le chapitre 25 du présent rapport.
13	Santé Canada – La santé des Premières nations	Ronnie Campbell	Reporté. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
14	Pêches et Océans Canada – Un cadre pour la pêche durable : le poisson de fond de l'Atlantique	Doug Timmins	Reporté. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
15	Pêches et Océans Canada – Rationalisation et renouvellement : le poisson de fond de l'Atlantique	John O'Brien	Reporté. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
16	Développement des ressources humaines Canada – La Stratégie du poisson de fond de l'Atlantique	Louis Lalonde	Présenté dans le chapitre 8 du Rapport d'avril 1999.
17	Développement des ressources humaines Canada – Virage décisif vers une gestion axée sur les résultats	Louis Lalonde	Reporté. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
18	Revenu Canada et le ministère des Finances – L'amélioration de l'administration du régime fiscal et des politiques commerciales : suivi de vérifications antérieures	Jim Ralston	Il n'y aura pas de suivi distinct de ce chapitre qui était un suivi de travaux précédents.
19	Transports Canada – La commercialisation du système de navigation aérienne	Hugh McRoberts	Il n'y aura pas de suivi distinct de ces chapitres. Les questions soulevées dans les chapitres seront incluses dans de prochaines vérifications si des privatisations importantes surviennent.
20	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada – La privatisation du Groupe Communication Canada	Alain Boucher	
22	Les sociétés d'État – Appliquer la mesure du rendement	Pierre Serré Grant Wilson	Il n'y aura pas de suivi distinct du chapitre 22. Il s'agissait d'une étude qui ne contenait pas de recommandations.
25	Citoyenneté et Immigration Canada et la Commission de l'immigration et du statut de réfugié – Le traitement des revendications du statut de réfugié	Serge Gaudet	Reporté. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
26	Conseil canadien des relations du travail	Alan Gilmore	Reporté. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
27	Protection de la couche d'ozone : le parcours inachevé	Wayne Cluskey	Reporté. Il est prévu d'inclure le suivi dans le rapport de 2000 du commissaire à l'environnement et au développement durable.
28	Pêches et Océans Canada – Le saumon du Pacifique : la durabilité de la ressource	John McCullough	Présenté dans le chapitre 20 du présent rapport.
29	Industrie Canada – La gestion du programme de prêts aux petites entreprises	Harry Ruthnum	Ce programme, y compris sa loi habilitante, a été modifié considérablement. Par conséquent, il n'y aura pas de suivi distinct de ce chapitre.

Pièce 32.1 (suite)

Année et chapitre	Titre du chapitre	Vérificateur responsable	État du suivi
30	Bureau du surintendant des institutions financières – Les assurances et les pensions	Crystal Pace	Reporté. Il est prévu de combiner le suivi avec celui du chapitre 5 du Rapport de 1995. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.
31	Revenu Canada – Le régime de gestion financière	Basia Ruta	Les questions soulevées dans ce chapitre seront incluses dans de prochaines vérifications de l'Agence des douanes et du revenu du Canada.
32	Revenu Canada et le ministère des Finances – Comprendre les variations des recettes fiscales : la taxe sur les produits et services	Scott Milne Jim Ralston	Reporté. Date provisoire de présentation du rapport : 2000.

Secrétariat du Conseil du Trésor — Le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information — 1996, chapitre 16

Vérificateur général adjoint : Doug Timmins

Directrice principale : Nancy Cheng

Contexte

32.17 Lors de notre vérification du Secrétariat du Conseil du Trésor en 1996, nous avons fait rapport sur des composantes choisies de deux grandes initiatives de la Direction du dirigeant principal de l'information (Direction du DPI) relatives à l'utilisation des technologies de l'information pour le renouvellement des services gouvernementaux.

32.18 Nous avons fait plusieurs observations et recommandations concernant l'élaboration d'une infrastructure électronique à l'échelle du gouvernement et l'intégration des systèmes administratifs partagés comme principales initiatives pour le renouvellement des services. Afin d'appuyer la mise en oeuvre par le gouvernement du plan décrit dans le document intitulé *Plan directeur pour le renouvellement des services gouvernementaux à l'aide des technologies de l'information*, nous avons aussi recommandé que le Secrétariat surveille la mise en oeuvre à un niveau stratégique et mesure les résultats en fonction des objectifs généraux du gouvernement.

Étendue

32.19 Dans le cadre de notre suivi de 1999, nous avons examiné le rapport d'étape du Secrétariat sur les progrès de la mise en oeuvre de nos recommandations. Nos observations sont fondées sur des entretiens que nous avons eus avec les représentants du Secrétariat et sur l'examen des documents qui nous ont été fournis, notamment les modifications aux

orientations stratégiques, aux objectifs et aux politiques du Secrétariat concernant les initiatives en matière de technologies de l'information dans l'ensemble du gouvernement.

Conclusion

32.20 Le suivi montre que le Secrétariat a pris certaines mesures pour donner suite à nos recommandations. Toutefois, les progrès au cours des trois dernières années ont été lents. Jusqu'à maintenant, les mesures prises pour donner suite entièrement à nos recommandations et observations et les résultats visibles sont limités. Cette situation s'explique en partie parce que le Secrétariat a dû changer ses priorités pour s'occuper, à l'échelle du gouvernement, de la préparation des systèmes informatiques à l'an 2000. Néanmoins, les travaux d'élaboration et les mesures prises au cours des derniers mois pour faire progresser l'infrastructure de gestion de l'information et de technologie de l'information (GI-TI) à l'échelle du gouvernement sont encourageants et ont fourni un environnement positif pour appuyer sa mise en oeuvre.

Observations

Infrastructure électronique à l'échelle du gouvernement

32.21 Gestion des réseaux gouvernementaux. En 1996, nous avons recommandé que le Secrétariat s'assure que la gestion des réseaux gouvernementaux soit élaborée et mise en oeuvre plus rapidement afin d'appuyer l'interfonctionnement des programmes et le renouvellement des services

Les travaux d'élaboration et les mesures prises récemment pour faire progresser l'infrastructure de gestion de l'information et de technologie de l'information à l'échelle du gouvernement sont encourageants.

Peu de progrès ont été réalisés dans l'adoption de normes assurant l'interfonctionnement.

administratifs dans l'ensemble du gouvernement.

32.22 Au cours du suivi, nous avons constaté que la progression vers des services communs de gestion des réseaux continuait d'être lente. Les regroupements de réseaux que les ministres du Conseil du Trésor avaient approuvés en 1995 ont été abandonnés peu après la fin de la vérification de 1996. Bien que le Secrétariat nous ait informés, lors de notre vérification de 1996, qu'il était en voie de définir et d'articuler une vision pour l'infrastructure commune de réseaux, le suivi montre peu de progrès à cet égard malgré le besoin continu et croissant d'interfonctionnement dans l'ensemble du gouvernement.

32.23 La situation s'est améliorée depuis le début de l'année. En avril 1999, le Secrétariat a présenté les plans d'une infrastructure stratégique GI-TI à l'échelle du gouvernement et ces derniers ont été approuvés par les ministres du Conseil du Trésor. L'infrastructure proposée comprend un cadre stratégique pour l'élaboration d'une infrastructure GI-TI commune, un cadre de régie, une stratégie de réseau, un processus d'acquisition pour les télécommunications et le financement initial pour entreprendre l'élaboration.

32.24 L'établissement d'une telle infrastructure peut constituer un véritable défi, mais il devrait toutefois être facilité par de nombreux facteurs. Voici les principaux.

- **Présence d'un incitatif opérationnel.** Le désir de mettre en place une infrastructure GI-TI commune est motivé par les besoins du programme, à savoir appuyer la prestation des services gouvernementaux grâce à des moyens électroniques et mieux intégrés.

- **Acceptation de l'architecture proposée.** L'architecture fédérative proposée, élaborée sous l'autorité de la Direction du DPI, a été acceptée par la

haute direction des principaux ministères et organismes.

- **Désignation des projets initiaux.** Quatre domaines de technologies groupées logiquement ont été désignés comme projets initiaux afin de servir de composantes de base pour la mise en oeuvre progressive de l'infrastructure commune.

- **Reconnaissance des besoins en financement.** Le besoin de financement central pour appuyer les composantes de l'infrastructure GI-TI commune à l'échelle du gouvernement a été reconnu, et le financement initial a été approuvé pour commencer la mise en oeuvre.

32.25 La gestion des réseaux gouvernementaux a été désignée comme projet initial devant aller de l'avant. Vers la fin de l'automne de 1999, la Direction du DPI, en partenariat avec d'autres ministères importants, prévoit demander aux ministres du Conseil du Trésor d'approuver le financement continu qui permettra d'appuyer l'initiative de l'infrastructure GI-TI.

32.26 Normes sur la technologie de l'information. La mise en place d'une infrastructure GI-TI à l'échelle du gouvernement requiert l'adoption et l'application de normes qui permettent l'interfonctionnement et la communication entre les diverses composantes. Lors de la vérification de 1996, nous avons observé que le plan de mise en oeuvre du programme repensé de Normes du Conseil du Trésor sur la technologie de l'information (NCTTI), que les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé, n'était qu'une politique. Lors du suivi, nous avons constaté que c'était toujours le cas, peu de progrès ayant été réalisés dans l'adoption de normes assurant l'interfonctionnement. Depuis les trois dernières années, ce sont principalement les employés des ministères et non ceux du Secrétariat, qui est responsable du programme des NCTTI, qui étaient à l'origine des

quelques initiatives entreprises en matière de normes.

32.27 L'initiative actuelle d'infrastructure GI-TI permet d'aborder la question des NCTTI. Les normes font partie intégrante du cadre de mise en oeuvre. On a aussi proposé un cadre de régie comprenant un conseil d'examen de l'architecture qui peut surveiller l'adoption et l'application des normes.

32.28 En ce qui concerne la surveillance de l'application des NCTTI, nous avons relevé quelques preuves indiquant qu'il y avait surveillance pour les projets importants qui nécessitaient l'approbation du Conseil du Trésor. Par exemple, le Secrétariat a limité l'acquisition de services de télécommunication à long terme jusqu'à ce qu'il ait terminé l'examen de la gestion et de la régie des services de télécommunication à l'échelle du gouvernement.

32.29 Gestion des fonds de technologie. En 1996, nous avons examiné la gestion de deux fonds d'investissement technologique : le Fonds de partenariat en TI et le Fonds de l'infrastructure des TI. Nous avons conclu qu'il était possible de tirer des leçons de cette expérience et que celles-ci pouvaient être appliquées à l'administration d'autres fonds de technologie afin de maximiser les avantages de l'utilisation des technologies de l'information au gouvernement.

32.30 Après la vérification, le Fonds de partenariat en TI a été aboli. Cependant, le Secrétariat n'a examiné aucun des projets afin de promouvoir le partage de connaissances, même si cet aspect constituait un critère général du Fonds. Le Fonds de l'infrastructure des TI a été aboli au cours de l'exercice 1999-2000. Il a servi à financer 18 projets au coût de 41 millions de dollars. Le Secrétariat a entrepris un examen afin de vérifier si les objectifs de ces projets ont été atteints; cet examen n'est pas terminé.

32.31 En 1996, nous avons commenté le manque de clarté des modalités du Fonds de l'infrastructure des TI. À ce moment, le Secrétariat avait fait savoir qu'il les examinait, en particulier les conditions de remboursement qui étaient le principal point de désaccord. Durant le suivi, nous avons constaté que les modalités du Fonds n'ont jamais été modifiées, même si un certain travail a été entrepris par la Direction du DPI. On a été tenu de rembourser le prêt conformément aux modalités établies du Fonds pour seulement une des 18 initiatives financées.

32.32 Nous sommes d'avis que le manque de clarté des modalités du Fonds de l'infrastructure des TI a continué de limiter son efficacité comme moyen d'investissement pour les initiatives d'infrastructure à l'échelle du gouvernement. Le budget de 60 millions de dollars devait être réparti sur quatre ans. Même si la durée du Fonds a été prolongée d'une année, seulement 41 millions de dollars ont été utilisés (voir la pièce 32.1). De plus, même si le Fonds devait servir à tous les ministères et organismes pour favoriser l'établissement d'une infrastructure à l'échelle du gouvernement, le principal utilisateur du Fonds a été le Secrétariat du Conseil du Trésor. Quinze des 18 initiatives financées étaient des initiatives du Secrétariat.

Initiative des systèmes partagés

32.33 Définir les objectifs et les résultats. Afin de définir les objectifs et les résultats, nous avons observé en 1996 qu'une meilleure méthode était nécessaire pour évaluer les coûts d'acquisition, de mise en oeuvre et de maintenance continue des systèmes partagés et les comparer avec ceux des systèmes actuels du gouvernement.

32.34 En 1999, la Direction du DPI a examiné l'initiative des systèmes partagés afin d'en déterminer le succès jusqu'à maintenant et de préciser si des mesures correctives doivent être prises par le Secrétariat et les participants. Cet examen a fait ressortir la nécessité pour les

Dans le cadre de l'examen des systèmes partagés, on a recommandé que le Secrétariat fasse davantage preuve de leadership.

ministères d'inclure dans leurs analyses de rentabilisation l'évaluation totale des coûts de chaque système partagé. L'examen n'a pas traité de la question des coûts en particulier.

32.35 En breffant les représentants des principaux regroupements (ou groupes d'utilisateurs et de spécialistes) de divers systèmes partagés, le Secrétariat a indiqué qu'il élaborerait des critères pour mesurer l'efficacité des systèmes partagés. Le Secrétariat a aussi suggéré que le rendement de l'initiative des systèmes partagés soit examiné annuellement par un groupe de surveillance relevant d'un conseil de gestion de l'information nouvellement constitué.

32.36 Triade responsable. En 1996, nous avons observé qu'un nouveau cadre de gestion appelé « triade responsable » comportait des risques qui pouvaient diminuer les avantages de l'initiative des

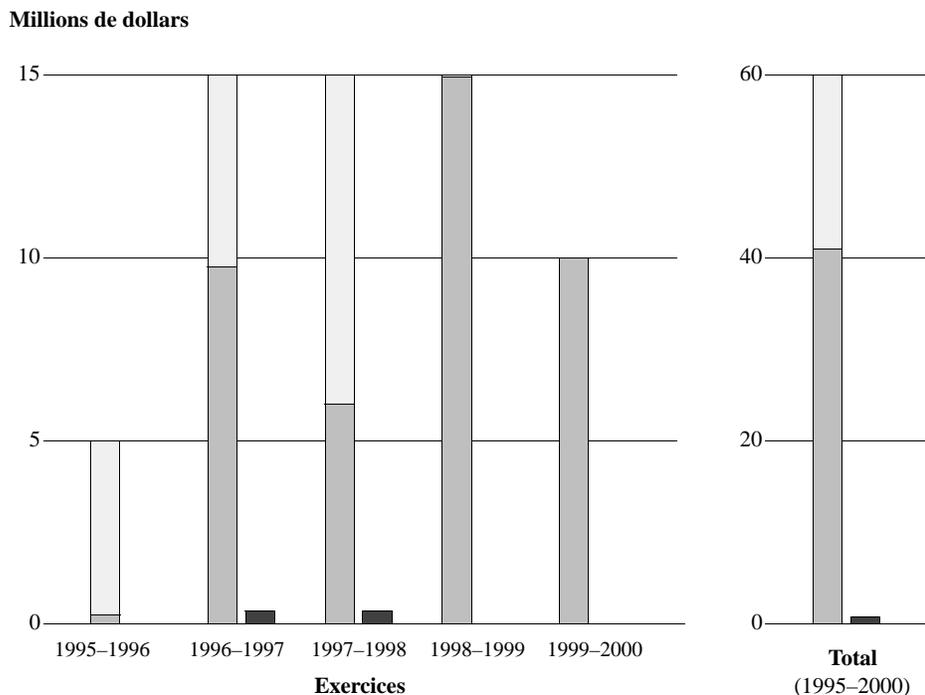
systèmes partagés. Dans notre rapport, nous avons recommandé que le Secrétariat continue d'ouvrir la voie par le contrôle, la surveillance des progrès et la prise de mesures conjointement avec les ministères, le cas échéant, afin de servir les intérêts du gouvernement dans l'ensemble.

32.37 En cherchant l'approbation et le soutien financier pour l'initiative des systèmes partagés, le Secrétariat a défini ainsi son rôle : ouvrir la voie et offrir une politique et une direction stratégique et opérationnelle aux regroupements qui partagent divers systèmes. Le rapport préliminaire de l'examen des systèmes partagés effectué en 1999 montre que le Secrétariat n'a pas rempli son rôle. À la suite de l'examen, il a été recommandé que la Direction du DPI redevienne le chef de file de l'initiative et qu'elle crée une fonction de gestion des systèmes

Pièce 32.1

Utilisation du Fonds de l'infrastructure des technologies de l'information

- Montant alloué aux projets
- Montant non utilisé
- Montant devant être remboursé



Note : En 1995-1996, dix millions de dollars ont été reportés à l'exercice 1999-2000, ce qui a prolongé d'un an la durée du Fonds de l'infrastructure des technologies de l'information.

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

partagés qui serait responsable de la planification stratégique, de la politique et de la coordination des activités et questions entourant le domaine fonctionnel. Il a de plus été recommandé que les gestionnaires du domaine fonctionnel, au sein du Secrétariat, exercent davantage de leadership dans la planification de leurs changements de politiques et dans leurs communications avec les regroupements.

32.38 Au début d'août 1999, la Direction du DPI terminait le rapport d'examen des systèmes partagés. Les résultats ont été communiqués aux principaux regroupements partageant divers systèmes et la Direction a élaboré un plan initial pour donner suite aux questions soulevées lors de l'examen.

32.39 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait terminer le rapport d'examen des systèmes partagés, achever son plan d'action et le mettre en oeuvre sans tarder pour que les regroupements (ou groupes d'utilisateurs et spécialistes) des systèmes partagés existants et éventuels puissent en tirer profit. Plus particulièrement, le Secrétariat devrait élaborer et mettre en place une structure de régie et de reddition de comptes qui offrira aux regroupements partageant divers systèmes une planification stratégique et opérationnelle intégrée, surveiller le rendement global des initiatives et faciliter les investissements continus.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor : L'examen des systèmes partagés a fourni au Secrétariat du Conseil du Trésor et aux ministères une évaluation complète de l'initiative des systèmes partagés à l'échelle du gouvernement. Les constatations et les recommandations subséquentes aideront tous les intervenants à restructurer et à réorienter cette initiative gouvernementale valable. Après avoir mené des consultations poussées dans l'administration fédérale,

nous avons terminé le rapport et le plan d'action. Comme le précise le plan d'action, le Secrétariat travaille actuellement avec les ministères pour restructurer la régie, la reddition de comptes et les cadres de gestion qui appuient l'initiative des systèmes partagés. Le plan d'action permettra de bien gérer les investissements dans les systèmes administratifs, à l'échelle du gouvernement, et d'optimiser de tels investissements, tant pour chaque ministère que pour l'ensemble du gouvernement.

Mise en oeuvre du Plan directeur

32.40 Défis à surmonter. La mise en oeuvre du Plan directeur avait presque atteint sa vitesse de croisière en 1996. Nous craignons, toutefois, que cette vitesse ne puisse être maintenue si le Secrétariat du Conseil du Trésor n'exerçait pas son rôle de surveillance ou ne continuait pas à faciliter la mise en oeuvre de diverses initiatives.

32.41 Nous avons constaté que le Secrétariat a récemment pris des mesures pour mettre sur pied un organisme de surveillance pour son initiative stratégique d'infrastructure GI-TI. En juin 1999, le Secrétariat a mis en place une structure de régie, dont les membres sont des hauts fonctionnaires de tous les ministères. Le conseil de gestion de l'information, présidé par le DPI, a le mandat de prendre des décisions et de surveiller l'adoption et la mise en oeuvre de l'infrastructure GI-TI à l'échelle du gouvernement.

32.42 Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'attend à ce que le conseil de gestion de l'information examine et approuve les demandes de financement central pour l'établissement d'une infrastructure GI-TI à l'échelle du gouvernement. Le Secrétariat propose d'adopter une approche orientée sur les avantages pour les décisions en matière d'investissement concernant les initiatives d'infrastructure GI-TI à l'échelle du gouvernement. Le Secrétariat a élaboré

Nous avons noté que le Secrétariat a amélioré sa méthode pour évaluer les initiatives de gestion de l'information et de technologie de l'information à l'échelle du gouvernement.

une version provisoire d'une série de critères fondés sur les valeurs et les avantages afin d'évaluer les différentes possibilités proposées par chaque ministère.

32.43 Suivre la mise en oeuvre à un niveau stratégique et définir les résultats en regard des objectifs établis dans l'ensemble du gouvernement. En 1996, nous avons recommandé que là où il y a eu adoption d'une politique et d'une orientation en matière d'utilisation des technologies de l'information, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait surveiller la mise en oeuvre à un niveau stratégique afin de mesurer les résultats en fonction des objectifs généraux du gouvernement et de prendre des mesures correctives, le cas échéant.

32.44 Nous avons noté que le Secrétariat a amélioré sa méthode pour évaluer les initiatives GI-TI à l'échelle du gouvernement.

32.45 La Direction du DPI est plus proactive pour analyser et mesurer les résultats des initiatives à l'échelle du gouvernement. À titre d'exemple, en 1998 la Direction a terminé une étude de base pour évaluer son cadre de gestion amélioré, cadre utilisé par les ministères

pour gérer les projets importants en technologies de l'information. En 1999, la Direction a commandé l'examen des systèmes partagés. Depuis 1998, la Direction du DPI surveille les travaux de préparation à l'an 2000 des systèmes qui, dans les ministères, appuient des fonctions essentielles à l'échelle du gouvernement.

32.46 La Division de la gestion des portefeuilles de la Direction du DPI examine les plans opérationnels pour s'assurer qu'ils sont conformes aux objectifs et aux stratégies pour la gestion de l'information et les technologies de l'information dans l'ensemble du gouvernement. Les présentations au Conseil du Trésor qui portent sur la gestion de l'information ou les technologies de l'information sont examinées afin de vérifier si elles sont conformes au cadre de gestion amélioré qui sert à aider les ministères et les organismes à respecter les échéanciers et les budgets qu'ils établissent. Les documents sur les perspectives des ministères, les évaluations de gestion des ministères et les mémoires au Cabinet sont utilisés comme moyens de base pour surveiller le rendement des ministères en ce qui a trait à la gestion de l'information ou aux technologies de l'information.

Développement des ressources humaines Canada — Régime de pensions du Canada — Invalidité — 1996, chapitre 17

*Vérificateur général adjoint : David Ratray
Directeur principal : Louis Lalonde*

Contexte

32.47 Le chapitre 17 de 1996 était centré sur la gestion de la composante « invalidité » du Régime de pensions du Canada (RPC). Nous avons formulé des observations et des recommandations au sujet des causes de l'augmentation rapide du coût des prestations d'invalidité, des pratiques de gestion en usage pour évaluer l'admissibilité aux prestations, de l'harmonisation avec d'autres programmes et de l'information sur les résultats.

Étendue

32.48 Notre suivi a comporté un examen des rapports d'étapes préparés par Développement des ressources humaines Canada (DRHC) sur les progrès réalisés à la suite de nos recommandations. Nous avons également examiné les documents du Ministère et avons eu des discussions avec les fonctionnaires.

32.49 Nous avons également examiné les dossiers d'échantillons sélectionnés au hasard afin d'évaluer les progrès réalisés par le Ministère pour réévaluer les dossiers d'invalidité et estimer le nombre des paiements erronés.

Conclusion

32.50 À la suite de la publication de notre chapitre de 1996, le Ministère a élaboré un plan d'action et mis sur pied plusieurs comités et groupes de travail pour étudier et mettre en oeuvre nos recommandations. En avril 1997 et en avril 1998, il a présenté un rapport au Comité permanent des comptes publics pour le tenir au courant des progrès réalisés.

32.51 Nous constatons que le Ministère a déployé des efforts considérables pour améliorer le service à la clientèle et gérer efficacement le programme d'invalidité du RPC. Il a pris des mesures dans tous les secteurs dont il a été question dans notre chapitre de 1996. Le Ministère a terminé la mise en oeuvre de certaines recommandations et révisé les politiques et les pratiques administratives pertinentes. Son travail n'est toutefois pas encore terminé. De nombreuses initiatives sont en cours et il est trop tôt pour déterminer si les résultats obtenus porteront fruit.

32.52 Étant donné que le Ministère n'a pas encore terminé la mise en oeuvre de toutes les initiatives amorcées pour donner suite à nos recommandations, nous lui recommandons de continuer, au cours des prochaines années, à informer le Parlement des progrès qu'il réalisera.

Observations

Le Ministère a mis en oeuvre un système d'analyse des tendances mais n'a pas encore mis au point de mécanismes d'alerte rapide

32.53 Le Ministère a fait des progrès grâce à la création d'une base de données et à la mise en oeuvre d'un système de suivi des tendances. L'information contenue dans cette base est utilisée pour suivre les tendances mensuelles. Un rapport sur les changements relevés est préparé chaque année. Le rapport le plus récent, daté de novembre 1998, présentait une analyse des changements survenus notamment dans le nombre de bénéficiaires, le nombre de demandes reçues et de demandes acceptées et le

Le Ministère a déployé des efforts considérables pour améliorer le service à la clientèle et gérer efficacement le programme d'invalidité du RPC.

Le Ministère compile des données sur les taux d'acceptation et de rejet des demandes, mais il n'a pas encore analysé les tendances ni leurs causes.

nombre de cessations. Par contre, ce rapport n'expliquait pas clairement les causes des changements relevés dans la valeur totale des prestations d'invalidité versées.

32.54 Par ailleurs, le Ministère n'a ni développé ni mis en oeuvre des mécanismes d'alerte rapide qui lui permettraient d'intervenir lorsqu'il note des écarts importants dans les données relatives aux prestations d'invalidité. Il n'est donc pas en mesure de réagir aux changements qui surviennent et qui modifient le profil de la clientèle actuelle et potentielle.

32.55 Il serait utile que le Ministère puisse expliquer les tendances observées dans le profil de sa clientèle et dans les dépenses de prestations d'invalidité et qu'il puisse en évaluer les conséquences. À cette fin, il doit non seulement mesurer les changements, mais aussi expliquer les causes qui les engendrent.

Le Ministère est sur le point de combler ses besoins en matière d'expertise actuarielle

32.56 Le Ministère prévoit engager un actuaire d'ici la fin de 1999. Nous croyons que l'acquisition d'une telle expertise actuarielle facilitera beaucoup la collecte de données, l'analyse des écarts et l'échange d'information opérationnelle et stratégique entre le Ministère et l'actuaire en chef du Bureau du surintendant des institutions financières.

32.57 Nous avons examiné la version la plus récente du protocole d'entente entre le Ministère et l'actuaire en chef du Bureau du surintendant des institutions financières. Selon nous, le protocole ne définit toujours pas clairement les rôles et les responsabilités de chacun quant à la fiabilité et à l'intégrité des données utilisées par l'actuaire en chef pour l'établissement des prévisions actuarielles sur les prestations du RPC-Invalidité.

Le Ministère peut maintenant estimer le coût des modifications législatives envisagées

32.58 Dans le chapitre 17, nous recommandions au Ministère d'évaluer l'effet sur les prestations et le financement du Régime de toute modification que l'on envisage apporter à l'évaluation des demandes de prestations d'invalidité. Une fois les coûts estimés, il serait possible pour le Ministère de déterminer si la modification doit être enchâssée dans une ligne directrice ou dans la Loi.

32.59 Le Ministère a conçu, en collaboration avec le Bureau du surintendant des institutions financières, un modèle de simulation, Dynacan, pour évaluer l'effet de modifications proposées à la Loi. Ce modèle pourra servir à estimer les coûts qui seraient associés à des changements législatifs et à comparer les coûts estimatifs aux coûts actuels.

Le Ministère a pris d'importantes mesures pour améliorer son information de gestion

32.60 Le Ministère recueille et produit maintenant de l'information de gestion en plus grand volume, mais il n'a pas encore mis en oeuvre tous les mécanismes pour analyser cette information et pour l'utiliser, et ce afin de gérer le programme d'invalidité.

32.61 Par exemple, le Ministère sait maintenant ce qu'il en coûte globalement pour administrer les prestations. Toutefois, il ne peut pas encore déterminer le coût complet du traitement d'une demande initiale de prestation d'invalidité, y compris les coûts associés aux procédures d'appel. En outre, même s'il compile des données sur les taux d'acceptation et de rejet des demandes, il n'a pas encore analysé les tendances ni leurs causes.

32.62 Le Ministère a commencé à élaborer un cadre d'information de gestion qui intégrera bon nombre des mesures recueillies habituellement et indiquera les

lacunes persistantes au niveau des principaux besoins en information. Il faudrait que le Ministère, en priorité, mène à terme l'élaboration du cadre et qu'il utilise l'information qu'il en recueillera pour comprendre les changements et pour gérer le rendement.

Le Ministère a commencé à mettre en oeuvre un programme d'assurance de la qualité afin d'évaluer le traitement des demandes de prestations d'invalidité

32.63 À l'heure actuelle, le Ministère élabore et met en oeuvre un programme d'assurance de la qualité afin d'évaluer la cohérence des décisions touchant l'invalidité ainsi que les causes des erreurs et les taux d'erreurs. Le programme d'assurance de la qualité évaluera chaque aspect du processus administratif du traitement des demandes d'invalidité : les décisions initiales et les réexamens, les réévaluations et les appels auprès d'un tribunal d'appel. L'initiative sera mise en oeuvre par des conseillers régionaux en assurance de la qualité, indépendants du processus de décision en matière d'invalidité.

32.64 Depuis septembre-octobre 1999, le Ministère évalue la qualité des décisions initiales et des réexamens dans deux régions. Il prévoit étendre la mise en oeuvre aux autres régions en mars 2000. Le développement du programme pour les autres aspects du processus administratif a débuté en septembre 1999 et la mise à l'essai est prévue pour juillet 2000. Selon l'échéancier envisagé, les rapports sur le rendement du programme d'assurance de la qualité ne pourront être prêts qu'en avril 2001. Cependant, des rapports de gestion pourraient être disponibles dès septembre 2000.

32.65 Nous avons examiné les plans du Ministère pour élaborer et mettre en oeuvre son programme d'assurance de la qualité. Ces plans semblent raisonnables. Nous encourageons le Ministère à les

mettre en oeuvre avec toute la rigueur nécessaire.

La gestion des activités de réévaluation s'est beaucoup améliorée, mais le Ministère doit maintenir ses efforts

32.66 En 1996, nous indiquions dans notre chapitre que le Ministère ne faisait pas suffisamment de réévaluations de dossiers d'invalidité et qu'il devait mieux cibler les dossiers à réévaluer.

32.67 Le Ministère a sensiblement augmenté le nombre de réévaluations depuis 1996. Au cours des trois dernières années, il a effectué 36 600 réévaluations de dossiers d'invalidité et il a mis fin aux prestations dans 8 300 cas. En se fondant sur les données des trois dernières années, le Ministère réévalue ainsi chaque année les dossiers d'environ quatre pour cent des bénéficiaires de prestations d'invalidité. L'analyse des taux de cessation, selon le type de réévaluation effectué, indique que le Ministère sélectionne bien les dossiers à réévaluer et accorde la priorité aux dossiers des personnes qui sont le plus susceptibles de ne plus être admissibles aux prestations.

32.68 Toutefois, le Ministère nous a avisés que les efforts déployés pour décentraliser le travail de réévaluation dans les régions entraîneront une diminution temporaire du nombre de réévaluations. Les évaluateurs expérimentés consacreront du temps pour former leurs collègues dans les régions, ce qui diminuera d'autant le temps disponible pour effectuer des réévaluations. Ainsi, le Ministère prévoit ne pouvoir faire que 8 000 réévaluations durant l'exercice 1999-2000. Nous avons également noté que le nombre de réévaluations n'a cessé de diminuer au cours des trois dernières années, passant de 14 000 en 1996-1997 à 11 800 en 1997-1998, puis à 10 700 en 1998-1999.

32.69 Nous sommes conscients que les efforts actuels du Ministère pour régionaliser le travail de réévaluation constituent un investissement pour assurer

En se fondant sur les données des trois dernières années, le Ministère réévalue chaque année les dossiers d'environ quatre pour cent des bénéficiaires de prestations d'invalidité.

Le Ministère a révisé ses méthodes et il peut maintenant fournir une estimation plus réaliste des paiements erronés.

le succès à long terme du programme de réévaluation. Nous encourageons néanmoins le Ministère à ne pas trop diminuer le nombre de réévaluations effectuées chaque année afin d'identifier, dans un délai raisonnable, les prestataires qui ne sont plus admissibles, et d'éviter d'accumuler un arriéré de travail important.

Les pratiques utilisées pour estimer les paiements erronés sont maintenant conformes à nos exigences

32.70 En 1996, nous jugions que les méthodes utilisées par le Ministère pour estimer la valeur des paiements erronés de pensions et de prestations — et plus particulièrement, les plus-payés de prestations d'invalidité — ne permettaient pas de donner une image fidèle de la situation.

32.71 Le Ministère a depuis révisé ses méthodes de travail en la matière. Il effectue maintenant un meilleur examen des dossiers sélectionnés et traite convenablement les plus-payés relevés dans l'échantillon. Ainsi, les agents réévaluent l'aspect médical de la majorité des dossiers d'invalidité faisant partie de l'échantillon. Lorsque, pour un dossier sélectionné, les prestations d'invalidité ont commencé durant l'année échantillonnée, le bien-fondé de la décision initiale est réexaminé. De plus, des règles claires ont été établies pour décider si un paiement erroné doit ou non être considéré pour calculer la valeur estimative totale des paiements erronés dans la population échantillonnée.

32.72 Ces changements permettent maintenant au Ministère de fournir une estimation plus réaliste des paiements erronés. Par exemple, l'étude fondée sur les paiements effectués en 1996 est maintenant pratiquement terminée. Selon cette étude, le Ministère estime que la valeur la plus probable des paiements erronés non décelés s'élève à 60 millions de dollars pour l'année 1996. Une étude

similaire portant sur les paiements de 1994 n'avait permis d'estimer leur valeur qu'à 26 millions de dollars. Plus particulièrement, les plus-payés de prestations d'invalidité ont pu être estimés à 29 millions de dollars pour l'année 1996, alors qu'ils ne l'avaient été qu'à 14 millions de dollars pour l'année 1994.

32.73 À notre avis, l'écart entre les montants ci-dessus n'est pas le reflet d'une plus grande incidence des paiements erronés en 1996 qu'en 1994. Cet écart découle plutôt de l'amélioration des méthodes utilisées par le Ministère pour estimer la fréquence des paiements erronés.

Le Ministère a pris des mesures pour mettre en oeuvre un programme de réadaptation professionnelle, mais les progrès sont lents

32.74 Le Ministère a conçu un programme de réadaptation professionnelle, lequel est devenu une composante permanente du RPC-Invalidité en 1997-1998. Les services, qui comprennent des évaluations des habiletés ou des intérêts, des conseils sur la carrière, de la formation et un placement sélectif, visent à aider la personne handicapée à obtenir un emploi convenable et à le garder. Ces services sont maintenant offerts dans la région où réside le client, par des entrepreneurs du secteur privé, et font l'objet d'une supervision de la part de gestionnaires du RPC.

32.75 On a accordé une attention considérable à la conception d'un programme qui maximisera le succès de réinsertion des clients jugés prêts pour la réadaptation professionnelle. Selon le Ministère, les résultats préliminaires indiquent que 26 p. 100 des clients qui ont participé au programme en 1998-1999 sont retournés au travail. On compte présentement quelque 300 clients en réadaptation professionnelle. Il s'agit d'une augmentation de plus de 100 p. 100

par rapport à l'exercice précédent, premier exercice complet durant lequel on a exécuté le programme en région.

32.76 Même si la plupart des bénéficiaires ne peuvent retourner au travail en raison d'un état de santé gravement détérioré, le Ministère reconnaît que de nombreuses personnes atteintes d'invalidité veulent travailler ou faire du bénévolat. Le Ministère étudie actuellement d'autres moyens pour encourager ces personnes à réintégrer les rangs de la population active.

32.77 Nous encourageons le Ministère à poursuivre ses efforts pour mettre en oeuvre des mesures qui aideront les bénéficiaires de RPC-Invalidité, dont le potentiel au travail a été démontré, à réintégrer le marché du travail.

L'échange d'information avec les principaux intervenants est amorcé

32.78 Afin de mieux connaître le profil et les caractéristiques des coprestataires du RPC-Invalidité, des commissions d'accidents du travail et des assureurs privés et afin de conclure des ententes visant l'échange d'information avec ces intervenants, nous recommandons au Ministère d'explorer la possibilité de fusionner des activités semblables avec celles d'autres organismes.

32.79 Entre juin 1998 et mars 1999, le Ministère a conclu cinq ententes d'échange d'information avec des commissions d'accidents du travail. Trois autres provinces ont manifesté leur intérêt à l'égard d'une telle entente. Dans la majorité des cas, les ententes conclues permettent aussi de verser, aux commissions d'accidents du travail, les montants dus rétroactivement à des prestataires, lorsque ces montants sont recouvrables par les commissions. Des discussions sont en cours afin de mettre au point des ententes de collaboration, telles que des projets de réadaptation professionnelle en partenariat.

32.80 Jusqu'à présent, des renseignements ont été échangés avec deux provinces. Dans le cas des autres ententes, des problèmes de compatibilité entre les systèmes doivent être résolus avant que l'on puisse procéder aux échanges d'information et rendre ces ententes opérationnelles.

32.81 Le Ministère a amorcé des discussions avec une association de compagnies d'assurances afin d'améliorer les relations entre le RPC-Invalidité et les assureurs privés ainsi que le service à la clientèle. Le sujet est maintenant à l'ordre du jour du comité permanent de l'association et l'on a créé un sous-comité chargé de se pencher sur les questions soulevées.

32.82 Dans une province, des projets pilotes ont été menés afin d'explorer la possibilité de fusionner des activités de même type dans le domaine de la réadaptation professionnelle. Un des projets pilotes est maintenant complété et dans son évaluation, il est suggéré de poursuivre les efforts amorcés pour éliminer les difficultés éprouvées par les prestataires lorsqu'ils retournent au travail. L'évaluation indique aussi qu'il faut maintenir les relations établies entre les divers partenaires — le RPC, la province et le secteur privé — au cours du projet.

En 1996, dans le contexte de l'évaluation du programme, on a effectué une comparaison des composantes Invalidité du Régime de pensions du Canada et du Régime des rentes du Québec

32.83 En 1996, nous recommandons que le Ministère détermine et évalue les effets des différences importantes entre les prestations d'invalidité du Régime de pensions du Canada (RPC) et celles du Régime des rentes du Québec (RRQ). Nous recommandons également que les résultats de ces évaluations soient communiqués en temps opportun aux instances fédérales et provinciales.

Le Ministère reconnaît que de nombreuses personnes atteintes d'invalidité veulent travailler ou faire du bénévolat.

Il y a une différence importante entre le RPC et le RRQ quant à leur rôle respectif à l'égard des commissions provinciales des accidents du travail.

32.84 En septembre 1996, le Ministère a publié les résultats de l'évaluation de la composante Invalidité du Régime de pensions du Canada. Dans cette évaluation, on comparait le RPC au RRQ et l'on relevait les différences entre les deux régimes. L'évaluation concluait que l'appariement du RPC au RRQ ne comporterait pas nécessairement d'économies à long terme pour le RPC.

32.85 Le rapport d'évaluation notait toutefois une différence importante entre les deux régimes quant à leur rôle respectif à l'égard des commissions provinciales des accidents du travail. Si le RPC jouait un rôle similaire à celui du RRQ à l'égard de la Commission de la santé et de la sécurité du travail (Québec), les commissions provinciales des accidents du travail se retrouveraient ainsi au rang de premier payeur et moins de personnes invalides seraient orientées vers le RPC. Bien que l'adoption d'une telle position par le RPC soit maintenant possible à la suite des récentes modifications législatives, aucune démarche n'a été entreprise en ce sens.

Le Ministère a commencé à recueillir des données afin d'évaluer son rendement pour ce qui est de la gestion du programme d'invalidité du RPC

32.86 Depuis 1996, le Ministère a élaboré un cadre d'information de gestion pour déterminer les besoins de ses gestionnaires et les possibilités de recueillir et d'utiliser des données sur le RPC-Invalidité. Parallèlement, il a amélioré son système d'analyse des tendances et a aussi développé une nouvelle base de données pour la production de rapports qui commence à fournir des renseignements sur divers aspects du rendement du programme. Le Ministère prévoit que des données sur la gestion du RPC-Invalidité devraient être disponibles d'ici l'automne de l'an 2000.

Le Rapport annuel contient davantage d'information sur les activités du RPC-Invalidité, mais il est publié trop tard

32.87 Le Ministère fournit maintenant dans le rapport annuel du RPC une information plus complète à l'égard des activités du RPC-Invalidité. Le Rapport annuel pour 1997-1998 n'a cependant été publié qu'à l'automne de 1999, soit quelque 18 mois après la fin de l'exercice. Il faudrait que le Ministère s'efforce de publier le Rapport annuel du RPC dans un délai raisonnable qui suivrait la fin de l'exercice.

Les activités de promotion des exportations du Canada — 1996, chapitre 25

Vérificateur général adjoint : David Rattray

Directeur : Lewis Auerbach

Contexte

32.88 Les services les plus précieux que le gouvernement fédéral met à la disposition des exportateurs canadiens actuels et éventuels sont l'information commerciale et les renseignements sur les marchés, et les services de dépannage et de conseils individuels. Les principaux fournisseurs de services sont les agents commerciaux des centres du commerce international (CCI) du Canada et du Service des délégués commerciaux oeuvrant dans les ambassades canadiennes et les consulats à l'étranger. En outre, on peut obtenir une aide utile en consultant Internet. Le gouvernement accorde également une aide financière aux nouveaux exportateurs.

32.89 Dans notre chapitre de 1996, nous nous sommes penchés surtout sur les services fournis par deux ministères — Affaires étrangères et Commerce international et Industrie Canada. Ensemble, ces ministères présentaient les dépenses les plus élevées au chapitre du développement du commerce international (environ 85 p. 100 du total des dépenses gouvernementales, qui s'élevaient à environ 375 millions de dollars).

32.90 Nous avons signalé qu'il était nécessaire d'améliorer l'information sur les coûts, les recettes et les avantages et fait plusieurs recommandations voulant que les services soient gérés avec une économie et une efficacité plus grandes. Nous avons recommandé qu'Affaires étrangères et Commerce international, de concert avec ses partenaires gouvernementaux, dépose au Parlement un rapport sur le rendement global des 22 ministères et organismes qui participent aux efforts gouvernementaux

de promotion des exportations. De plus, nous avons mis à jour les observations à l'appui du recouvrement des coûts que nous avons présentées au Comité permanent des comptes publics en 1987. Enfin, nous avons préconisé que la facturation fournirait des données utiles pour l'élaboration de bons indicateurs de rendement et aiderait aussi les fournisseurs de services à centrer leurs efforts sur les entreprises qui ont le plus de chances d'exporter avec succès.

32.91 En août 1997, à la suite d'une demande du Comité permanent des comptes publics, Affaires étrangères et Commerce International et Industrie Canada ont présenté un rapport d'étape détaillé qui renfermait des plans pour la mise en oeuvre des recommandations de notre chapitre. Au printemps de 1998, au moment où nous aurions normalement entrepris un examen de suivi, la mise en oeuvre des initiatives prévues en était à la phase préliminaire. Nous avons donc décidé de reporter le suivi d'un an afin de pouvoir observer les changements apportés dans les bureaux situés à l'extérieur d'Ottawa, plutôt que de faire rapport au Parlement sur les plans ministériels seulement.

32.92 En 1997, l'approche d'Équipe Canada ayant évolué, l'équipe a été renommée Équipe Canada Inc afin de refléter la vision des participants, celle d'un organisme commercial « virtuel ». Équipe Canada Inc mettait en liaison les 22 membres fédéraux d'Équipe Canada ainsi que les ministères et organismes provinciaux et territoriaux qui assurent des services d'expansion des exportations. Par exemple, les divers plans sont reliés par des liens au Plan d'activités de l'Équipe Canada Inc, document destiné à

Les progrès sont limités à l'égard de certaines de nos recommandations.

promouvoir l'unité d'approche et d'orientation. L'approche de collaboration comprend aussi dix réseaux commerciaux régionaux et 12 équipes sectorielles d'Équipe Canada, occupées à déterminer comment regrouper les ressources de manière à préparer des produits et des services communs qui aideront les entreprises canadiennes à trouver des occasions d'affaires à l'échelle internationale.

32.93 En 1997, Affaires étrangères et Commerce international a également mis sur pied l'Initiative de mesure du rendement (IMR) qui visait à apporter des améliorations au Service des délégués commerciaux. Ces améliorations ont pour objectif de mieux gérer les attentes des clients et d'aider les agents commerciaux dans les missions à l'étranger à se concentrer sur les activités qui, du point de vue des exportateurs canadiens, sont le plus susceptibles d'ajouter de la valeur et de produire des résultats.

Étendue

32.94 Outre le rapport d'étape de 1997 présenté au Comité permanent des comptes publics de même que les rapports d'étape subséquents, nous avons examiné la documentation à l'appui que nous avons demandée aux deux ministères au printemps de 1999. Nous avons également mené des entrevues et examiné la documentation dans trois centres du commerce international du Canada, trois ambassades du Canada à l'étranger, deux consulats aux États-Unis de même qu'à l'administration centrale à Ottawa.

Conclusion

32.95 Nous avons constaté que l'Initiative de mesure du rendement et Équipe Canada Inc en sont encore relativement aux premiers stades de mise en oeuvre. Les deux initiatives ministérielles ont déjà donné lieu à des améliorations d'ordre opérationnel et elles pourraient en susciter d'autres. De façon

plus précise, elles peuvent améliorer la prestation de services, faciliter la gestion des attentes des clients, servir à préciser les services de base et, enfin, accroître la capacité des agents commerciaux de consacrer du temps aux projets susceptibles d'ajouter le plus de valeur.

32.96 Les progrès sont beaucoup moins manifestes dans les secteurs où nous avons recommandé des mesures pour renforcer la reddition de comptes à l'égard des résultats et fournir des connaissances pouvant servir à gérer les activités de développement du commerce international avec plus d'économie et d'efficacité. Les ministères ont décidé de ne pas établir de cadre pour la facturation des services. Bien qu'il existe des plans pour améliorer la situation, les deux ministères n'ont, pour le moment, aucun système qui leur permettrait de gérer avec une connaissance suffisante le coût et la valeur commerciale de leurs propres services et produits de promotion des exportations. Le nouveau rapport annuel que nous avons recommandé de produire sur les efforts de développement du commerce international du gouvernement met l'accent sur les « réalisations » et les succès isolés. Il ne fait pas état des dépenses, des coûts, des recettes et des indicateurs de rendement, lesquels permettraient de savoir si les fonds sont affectés de manière à promouvoir le mieux possible les objectifs économiques globaux du Canada. En outre, il ne clarifie pas non plus la mesure dans laquelle les objectifs précis du programme sont atteints. Du point de vue des ministères, notre évaluation des progrès n'a pas pris en compte l'évolution normale des étapes requises pour instaurer un cadre redditionnel et une communication de l'information appropriés.

32.97 Les ministères sont d'avis que les mesures prévues ou déjà introduites suffiront pour s'assurer que les améliorations opérationnelles qu'ils ont atteintes seront maintenues. Nous constatons avec appréhension que les

progrès importants observés au regard de nombreuses questions opérationnelles ne seront pas soutenus si nos autres recommandations ne sont pas mises en oeuvre.

Observations

Prestation de services

32.98 Les services sont mieux définis. Des progrès satisfaisants ont été accomplis à l'égard de notre recommandation voulant que les services de base soient définis. L'Initiative de mesure du rendement a permis de relever six services de base à fournir gratuitement dans les missions à l'étranger :

- aperçu du marché — évaluations générales des perspectives de marché et des obstacles;
- recherche de contacts clés — recensement de nouvelles sources locales d'information plus détaillée;
- information sur les entreprises locales — information concernant les sociétés locales identifiées par l'exportateur éventuel;
- renseignements pour les visites — aide pour le choix du moment et l'organisation de la visite;
- information donnée en personne par un agent commercial;
- dépannage — aide pour les questions relatives à l'accès au marché.

32.99 Au pays, les partenaires fédéraux-provinciaux d'Équipe Canada Inc ont convenu de cinq services de base :

- information générale;
- acquisition de compétences;
- conseils en matière d'exportation;
- soutien pour l'entrée sur le marché;
- financement des opérations commerciales.

Les activités des centres du commerce international sont axées sur les conseils en matière d'exportation et le soutien à l'entrée sur le marché.

32.100 Le fait de définir les services de base qui seront fournis aux clients, de leur communiquer cette information et ce qu'ils devraient faire eux-mêmes constitue un progrès important. Cependant, il faut faire davantage. Lors de nos visites dans les missions à l'étranger et les centres du commerce international, nous avons constaté qu'on s'entendait généralement sur ce qui constituent les services de base, mais qu'on différait d'opinion sur la quantité de services « de base » à fournir. En particulier, on ne savait pas vraiment à quel moment un service « de base » devient un service « amélioré » grâce aux très nombreux efforts déployés par l'agent.

32.101 Selon les agents que nous avons interrogés, 20 heures ou plus de leur temps pendant l'année sont consacrées aux clients particulièrement exigeants ou intéressants, comparativement à quelque soixante minutes habituellement consacrées pour les autres clients. Ce niveau plus élevé de service peut coûter entre 2 000 \$ et 4 000 \$ en temps et en coûts indirects par agent par année. La variation du niveau des services est également conforme aux résultats de l'enquête menée auprès des clients en 1998 par Affaires étrangères et Commerce international selon lesquels 54 p. 100 des entreprises se plaignaient du fait que la qualité et le niveau de service fluctuaient d'une mission à l'autre.

32.102 Il n'est pas certain que l'affectation de ressources supplémentaires aux clients qui exigent plus de services soit justifiée par de meilleurs résultats. Les ministères doivent définir plus clairement le niveau d'efforts acceptable pour la prestation des services de base. Dans le cas présent, il est possible de fournir, gratuitement, à un client expérimenté ou à un nouveau client qui est « prêt à exporter » des services de base

Le fait de définir les services de base qui seront fournis aux clients, de leur communiquer cette information et ce qu'ils devraient faire eux-mêmes constitue un progrès important.

étendus qui ne sont pas offerts habituellement à tous les clients.

32.103 Des efforts considérables sont faits pour mieux gérer les attentes des clients. Dans notre rapport de 1996, nous avons fait remarquer que, d'après les agents, leur temps n'était pas utilisé productivement dans les missions à l'étranger lorsque les clients n'étaient pas prêts à exporter. Confrontés à un dilemme, les agents n'osaient refuser de répondre à des demandes, car tous les clients avaient également droit, selon eux, à un certain niveau de service.

32.104 L'une des réalisations les plus évidentes de l'Initiative de mesure du rendement est la mise sur pied d'un système pour aider les agents à communiquer avec les entreprises clientes et à fournir des modèles pour diriger les clients qui ne sont pas prêts à exporter vers les services offerts au Canada. D'autres éléments clés du système comprennent un site intranet bien conçu, une formation complète, de la documentation sur les meilleures pratiques, des enquêtes régulières auprès des employés et des clients de même que l'établissement d'une unité de soutien à l'administration centrale pour aider les agents à l'étranger à traiter les questions particulières nécessitant peut-être une gestion des attentes des clients. Les agents commerciaux soutiennent qu'ils peuvent maintenant mieux s'occuper des clients qui ont le plus de possibilités d'exporter et qu'ils peuvent faire ce qui est le plus susceptible d'ajouter de la valeur. On prévoit aussi appliquer l'Initiative de mesure du rendement aux clients qui ne sont pas des entreprises, notamment les autres ministères et les autres ordres de gouvernement. Toutefois, les listes de services de base ne seront parachevées qu'après un processus de consultation.

32.105 La mise en application de pratiques plus uniformes peut conduire à des améliorations d'ordre opérationnel. Les agents commerciaux

ont maintenant une série commune de lignes directrices et une liste des services à fournir à l'étranger. Cependant, nous avons aussi trouvé des cas où des pratiques plus uniformes amélioreraient le rendement. Par exemple, en 1996, nous avons observé que, trop souvent, le délégué en provenance du Canada arrive dans un nouveau pays dénué de l'expérience de son prédécesseur puisqu'il n'a pas accès à ses notes ni à ses dossiers de transition. Compte tenu qu'il en coûte en moyenne 300 000 \$ par année pour une affectation à l'étranger, il est important que les nouveaux délégués commerciaux soient fonctionnels dans le plus bref délai possible.

32.106 Nous avons recommandé à Affaires étrangères et Commerce international d'exiger la préparation de documents de transition et d'en tenir compte dans le processus d'appréciation du rendement. Toutefois, la plupart des agents que nous avons interrogés n'avaient pas reçu de série adéquate de notes et de dossiers de transition. Récemment, on a envoyé à tous les agents une série de lignes directrices sur la transmission de notes, mais leur préparation semble demeurer une question de choix individuel. Nous espérons que là où des pratiques plus uniformes sont souhaitables, des lignes directrices continueront d'être introduites et que leur mise en application sera surveillée.

32.107 On doit encore s'efforcer de définir des niveaux appropriés de service pour les délégations commerciales et les visites de haut niveau. Les attentes relatives aux niveaux de service peuvent être très élevées, à un point tel qu'elles sont inappropriées. Par exemple, les entreprises clientes doivent parfois attendre un service jusqu'à ce que la visite soit terminée. Ces visites en valent-elles le coût? Personne ne le sait vraiment parce que les ministères n'ont pas d'information adéquate sur les coûts ni d'évaluations comparatives des résultats des visites. Ce qui est clair, c'est

que le niveau de service fourni et les coûts sont beaucoup plus grands que pour d'autres types d'activités. Nous avons recommandé en 1996 qu'un « contrat » informel soit utilisé pour aider à définir les rôles, les responsabilités et qui paie pour quoi — lorsqu'une délégation commerciale se rend à une mission. Affaires étrangères et Commerce international a laissé savoir qu'après avoir consulté les partenaires d'Équipe Canada Inc, il utilisera un tel contrat pour la plupart des délégations et des visites de haut niveau. Pour ce qui est de l'établissement du calendrier des délégations commerciales provinciales et fédérales de haut niveau à l'étranger, le Ministère a signalé que, de concert avec les provinces, il élabore un mécanisme en vue d'avoir une approche plus coordonnée et plus rationnelle. Comme nous l'indiquons (au paragraphe 32.113), il faudra encore obtenir et fournir de l'information sur les coûts de ces délégations.

32.108 Les outils pour le personnel des centres du commerce international ont été améliorés. L'Initiative de mesure du rendement est un système de soutien particulièrement efficace pour les agents commerciaux à l'étranger. Au pays, des plans de mise en application sont en place pour les services de base définis jusqu'ici. En outre, les agents et leurs clients utilisent le Service d'information Export 1-888 et Export Source, un moteur de recherche avec liens menant à d'autres sites interreliés portant sur les exportations. En 1998, Équipe Canada Inc a été l'une des premières équipes ou entités fédérales à recevoir le Prix du chef de la Fonction publique. Si les ministères maintiennent le niveau élevé d'engagement actuel, les agents commerciaux et leurs clients en profiteront.

Information sur les coûts et les résultats

32.109 L'information pour gérer les besoins et faire rapport sur ceux-ci doit

être améliorée. En 1996, nous avons recommandé que l'information sur les coûts et les résultats soit utilisée pour gérer les ressources commerciales et pour faire rapport au Parlement. Les plans et les projets pilotes actuels peuvent conduire à des améliorations utiles. Cependant, d'après nos observations, une telle information n'est pas utilisée systématiquement pour affecter les ressources ni pour communiquer de l'information au Parlement.

32.110 Il faut avoir plus d'information sur les activités des agents et leur emploi du temps. Le temps et l'expertise de l'agent comptent parmi les ressources les plus précieuses pour la promotion des exportations. Affaires étrangères et Commerce international a récemment mené une enquête auprès des employés dans laquelle on posait des questions sur l'emploi du temps des agents; le Ministère a l'intention de mener une telle enquête chaque année. Il s'agit d'une innovation louable et d'intérêt majeur pour le Ministère. Cependant, les enquêtes auprès des employés comportent des limites parce qu'elles ne sont pas fréquentes et qu'elles ne permettent pas un suivi des activités. De plus, la première enquête du Ministère ne portait ni sur les coûts ni sur la charge de travail ni sur les incidences qui se rattachent aux nouveaux services de base. Ainsi, les indicateurs de la charge de travail qui en découlent ne donnent pas d'information sur la valeur relative ni sur le coût des services de base. Le Ministère nous a dit que les futures enquêtes fourniront une telle information.

32.111 Industrie Canada a peu d'information sur l'emploi du temps de son personnel chargé des affaires commerciales. Toutefois, il a l'intention de tenir des groupes de discussions à l'automne 1999 afin de connaître les impressions des agents quant à l'utilisation efficace de leur temps, aux meilleures pratiques et à la charge de travail.

Le temps et l'expertise de l'agent comptent parmi les ressources les plus précieuses pour la promotion des exportations.

La volonté de payer les services de promotion des exportations, telle que mesurée par la facturation, serait un excellent indicateur de rendement continu.

32.112 Tout comme les enquêtes auprès des employés, la déclaration du temps est nécessaire. Dans notre rapport de 1996, nous avons observé qu'en abandonnant les éléments de l'ancien Système de suivi des résultats commerciaux, qui retraçait le type d'information susmentionnée, Affaires étrangères et Commerce international n'avait aucun moyen de savoir, de façon continue, quelles sont les activités les plus longues et, par conséquent, les plus coûteuses. Nous avons aussi fait remarquer qu'Industrie Canada n'avait aucun système de suivi, quel qu'il soit. Nous continuons de recommander, puisque le temps de l'agent commercial est l'une des ressources les plus précieuses de promotion des exportations du Canada, que les ministères mettent en place un système de déclaration du temps afin qu'ils sachent, de manière continue, à quoi ce temps est consacré. Affaires étrangères et Commerce international croit que l'enquête auprès des employés, assortie d'autres informations, est un outil préférable pour mesurer la charge de travail et évaluer le coût des services individuels. Industrie Canada nous a informés qu'il prévoit vérifier le coût des services de base et des services améliorés offerts par les centres du commerce international au moyen d'une étude des coûts par activité. Fait important à noter, les deux ministères admettent qu'il ne sera pas possible de connaître le coût des services fournis par les agents sans information sur leur emploi du temps.

32.113 Une plus grande transparence sur les coûts des délégations et des visites de haut niveau s'avère nécessaire. Lorsqu'une mission absorbe les coûts relatifs au transport, aux communications, aux programmes des conjoints, entre autres, le coût d'une visite peut sembler plus bas qu'il ne l'est en réalité. Les coûts totaux de ces visites pour le gouvernement fédéral, bien qu'ils soient imputés aux ministères, devraient

faire partie du rapport sur le rendement au Parlement que nous avons recommandé.

32.114 Les ministères ont une meilleure information sur la valeur commerciale des services qu'ils fournissent, mais elle nécessite encore des améliorations. Il n'est pas suffisant de connaître les coûts. Il est aussi important de savoir quelle est la valeur du service, en dollars, pour le client. Au printemps 1999, Affaires étrangères et Commerce international a mené une enquête auprès des clients et il a l'intention de répéter l'expérience chaque année. L'enquête permet de recueillir une information utile sur les niveaux de satisfaction et d'insatisfaction des clients qui pourrait être détaillée selon des facteurs tels que l'importance du client, l'emplacement de la mission et le type de service. Toutefois, l'enquête ne peut pas, pour des raisons de confidentialité, fournir une rétroaction sur des activités et des produits précis fournis par les agents à des endroits particuliers. Elle ne pose pas non plus de questions aux entreprises sur la valeur monétaire des produits et services reçus.

32.115 En 1997, Industrie Canada a fait savoir au Comité permanent des comptes publics que « des modèles ont été créés pour permettre aux centres du commerce international de mesurer la valeur de certains services fournis à leurs clients. » Le Ministère nous a appris que ces modèles n'ont jamais été adoptés à cause des travaux en cours pour définir les services de base. Ses représentants ont déclaré que, lorsque ces services auront été définis, le Ministère commencera peut-être à faire le suivi des activités. Celui-ci compte également tenir des groupes de discussion avec les clients.

32.116 Les enquêtes auprès des clients et les groupes de discussion fournissent une rétroaction utile sur une base périodique, mais la volonté de payer les services de promotion des exportations, telle que mesurée par la facturation, serait un

excellent indicateur de rendement continu de la valeur commerciale des différents produits et services.

32.117 On n'a pas établi de cadre approprié pour facturer les services.

Nous sommes toujours d'avis que la facturation des services aiderait à éliminer les entreprises clientes qui ne sont pas sérieusement intéressées à exporter et qu'elle contribuerait à donner une rétroaction profitable sur la valeur commerciale perçue des services fournis. Dans son rapport d'étape présenté au Comité des comptes publics, Affaires étrangères et Commerce international a convenu qu'il y a des avantages éventuels à la facturation. Ils ont fait ressortir que les avantages « comprennent la mesure de l'efficacité des services fournis ainsi que leur valeur commerciale pour les entreprises clientes ».

32.118 En ce qui concerne une approche visant à décider si la facturation doit être mise en oeuvre, Affaires étrangères et Commerce international a fait la déclaration suivante [TRADUCTION] : « L'Initiative de mesure du rendement guidera le Ministère dans ces domaines [et] proposera un mécanisme de facturation des services réaliste et réalisable. Une proposition en ce sens devrait être présentée d'ici la fin de mars 1998. » Le Ministère a précisé qu'en raison du grand nombre de ministères visés, « un cadre commun de facturation sera étroitement associé à un cadre commun de prestation des services ». De son côté, Industrie Canada a ajouté qu'il était « en train d'évaluer s'il était avantageux de facturer des frais de services. Un rapport officiel [qui n'a peut-être jamais été produit] sur la question des frais de service pour les CCI doit être soumis à l'automne [1997]. »

32.119 Un tel mécanisme de facturation réaliste et réalisable n'a jamais été présenté. À la fin du suivi, les ministères nous ont avisés qu'à la fin de 1998, ils avaient décidé de ne pas facturer les

services « dans un avenir prévisible ».

Dans la mesure du possible, les clients pourraient assumer la totalité du coût, ou en partager une partie, notamment pour les déplacements, la nourriture, l'espace d'exposition ou les chambres d'hôtel, parce que ces coûts ne comportent pas de facturation, directe ou indirecte, pour le temps de l'agent. De l'avis des ministères, cette démarche serait plus efficace pour régler la question de la facturation des services de promotion des exportations. Nous n'avons pas pu, toutefois, trouver de document écrit attestant de cette décision et elle n'a pas non plus été communiquée au Comité permanent des comptes publics.

32.120 Les ministères ont invoqué plusieurs raisons pour ne pas mettre en oeuvre la facturation, dont les suivantes :

- La facturation est incompatible avec l'objectif du gouvernement de doubler le nombre de petites et moyennes entreprises qui exportent.
- Des consultations informelles avec quelques entreprises clientes ont révélé qu'un tel mécanisme ne recevait que peu d'appui, sinon aucun.
- Les deux ministères sont inquiets parce que si tous les partenaires d'Équipe Canada Inc ne s'entendent pas sur la facturation, le mécanisme ne pourra pas être mis en oeuvre. De plus, ils croient qu'une telle entente serait coûteuse et difficile à négocier.
- Affaires étrangères et Commerce international croit que la mise en oeuvre de la facturation entraînerait des transformations organisationnelles et culturelles telles qu'il craindrait alors de longues périodes de transition perturbantes pour les clients.
- Les systèmes comptables ministériels et les routines opérationnelles devraient être changés pour assurer l'efficacité de l'établissement des coûts, de la facturation et de la perception.

**En 1998, les ministères
avaient décidé de
ne pas facturer les
services dans
un avenir prévisible.**

Les principaux concurrents du Canada facturent divers services et produits de promotion des exportations, toujours gratuits au Canada.

- Les ministères ont conclu, à la suite d'un examen des pratiques de facturation de nombreux partenaires commerciaux et concurrents importants du Canada (États-Unis, Grande-Bretagne, Australie, France, Norvège, Suède, Finlande, Allemagne, et quatre autres partenaires qui facturent les services), que les régimes de facturation de ces concurrents sur la scène mondiale ne pourraient être reproduits de façon réaliste au Canada. Principale raison invoquée : la structure organisationnelle de prestation des services de promotion des exportations au Canada fait partie d'une « structure ministérielle large et complexe », si on la compare aux organismes plus spécialisés d'autres pays.

32.121 Dans les bureaux situés à l'extérieur d'Ottawa, quelques-uns des agents que nous avons interrogés ont souligné que la facturation des services pourrait entraîner des demandes de services de plus grande qualité de la part des sociétés clientes. La plupart croyaient pouvoir relever ce défi. Leurs vues concordent avec les conclusions de l'étude d'Affaires étrangères et Commerce international sur les pratiques de facturation dans d'autres pays. L'étude décrivait les changements importants requis des agents commerciaux pour s'adapter avec succès à un nouveau régime prévoyant la facturation des services.

32.122 Nous estimons que les raisons données par les ministères pour ne pas facturer le temps des agents ont trait à plusieurs défis liés à la mise en oeuvre, mais elles ne sont pas assez convaincantes pour justifier le *statu quo*. La facturation donne la possibilité de fournir des services de promotion à l'exportation plus économiques et plus efficaces et d'avoir une meilleure connaissance de ce que les clients veulent, de leurs besoins et des services qu'ils sont prêts à payer.

32.123 En fait, nous avons observé une grande variété de mécanismes de partage

des coûts et de cas où les sociétés canadiennes paient déjà leur participation à des activités et à des cours portant sur les exportations subventionnées par le gouvernement. Consentir à payer ces services ou refuser de les payer dans ces cas peut s'avérer une information utile pour Équipe Canada Inc.

32.124 Nous notons également que les principaux concurrents du Canada, y compris les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Australie, continuent tous de facturer divers services et produits de promotion des exportations, toujours gratuits au Canada. Nous prévoyons continuer à approfondir cette question et à faire valoir auprès des deux ministères les mérites de nos recommandations en faveur d'un mécanisme de facturation.

Technologies de l'information

32.125 Un plan global approprié est toujours nécessaire. Un plan global pour Équipe Canada Inc exigerait que chaque ministère utilise des modèles compatibles de fonctionnement de la promotion commerciale; il montrerait comment les technologies de l'information (TI) de chaque ministère appuient les activités de promotion commerciale. Par exemple, Affaires étrangères et Commerce international doit avoir un tel modèle pour procurer des outils appropriés à son personnel, tant au Canada qu'à l'étranger. Bien que nous n'ayons pas trouvé de plan global concernant le rôle des TI dans la promotion commerciale, de nombreux changements constructifs se sont produits, y compris une utilisation beaucoup plus grande d'Internet, l'introduction d'un numéro sans frais dans tout le Canada (1-888-811-1119) pour obtenir de l'aide en matière de promotion des exportations, ainsi que des améliorations aux technologies et aux logiciels existants. De même, les ministères déclarent qu'ils continueront d'explorer, avec les partenaires d'Équipe Canada Inc, des moyens d'améliorer la compatibilité des systèmes et produits liés aux TI.

32.126 WIN Exports, une technologie de l'information clé, ne fonctionne pas de manière satisfaisante. Un simple exemple démontre qu'il est essentiel d'avoir un modèle indiquant clairement les services qu'il vaut mieux fournir à l'étranger et ceux qu'il vaut mieux fournir au Canada. Par exemple, la valeur ajoutée du personnel recruté localement découle de sa connaissance des sociétés et des gouvernements étrangers et de l'accès à ces mêmes sociétés et gouvernements. Pour aider les sociétés étrangères désireuses d'acquérir des biens et des services canadiens, on s'attend à ce qu'il utilise WIN Exports, un puissant système d'information en ligne pouvant contenir une multitude de données sur les exportateurs canadiens. WIN Exports est conçu pour trouver des clients potentiels à ces sociétés, faire le suivi des services qu'elles reçoivent et produire une information de gestion utile. Par conséquent, les agents recrutés localement passent énormément de temps à chercher dans la base de données canadienne WIN Exports au lieu d'acquérir ou de donner plus d'information et de renseignements commerciaux sur le marché étranger. Comment peut-on mieux configurer le système et le tenir à jour de sorte que les agents des missions à l'étranger fassent un emploi plus productif de leur temps? Un plan des TI fondé sur un modèle approprié réglerait cette question et d'autres questions semblables.

32.127 Outre le fait que la technologie WIN Exports n'est pas utilisée de façon optimale, comme nous venons de le mentionner, cet outil présente un problème immédiat plus grave. En effet, lorsque les agents le consultent, leur ordinateur s'arrête ou tombe en panne, et c'est pourquoi ils sont peu enclins à l'utiliser. Les données contenues dans WIN Exports deviennent donc de plus en plus désuètes. Par conséquent, les agents perdent du temps lorsqu'ils essaient d'utiliser le système; les missions à l'étranger et les centres du commerce international n'ont peut-être pas

d'information exacte sur les sociétés ni ne savent si celles-ci obtiennent les services ailleurs. Le mauvais fonctionnement de WIN Exports a des conséquences majeures sur la capacité des ministères de fournir un service de promotion des exportations de qualité. Affaires étrangères et Commerce international nous affirme être bien conscient de ces problèmes techniques et s'engage à les régler.

Communication de l'information au Parlement

32.128 La communication au Parlement de l'information sur le rendement est de meilleure qualité, mais n'est pas encore adéquate. Parce que plus de 20 ministères et organismes participent à la promotion des exportations, notre rapport de 1996 recommandait que le ministre des Affaires étrangères et du Commerce international, de concert avec le ministre de l'Industrie, prépare un rapport sur le rendement du Programme de développement du commerce international mis en oeuvre à l'échelle du gouvernement. Le premier rapport de ce genre, un « rapport d'étape », a été déposé en 1997. Dans un rapport d'étape au Comité permanent des comptes publics, les ministères ont indiqué que le rapport de 1997 n'était qu'un premier pas vers la mise en oeuvre de notre recommandation et que les « prochains rapports comprendraient des indicateurs de rendement au niveau de l'industrie, des objectifs de rendement, et ce qui est plus important, des mesures du niveau de la prestation [des services] ainsi qu'une évaluation du rendement du programme afin d'affecter les ressources là où elles ont le plus d'effet. »

32.129 Le troisième et plus récent rapport, soumis en 1999, sur les « réalisations » d'Équipe Canada Inc indique une nette amélioration par rapport à la situation qui régnait en 1996, mais ces réalisations ne correspondent pas encore aux engagements pris par les deux ministères en 1997 devant le Comité

Affaires étrangères et Commerce international se dit conscient des problèmes techniques liés à WIN Exports et s'engage à les régler.

permanent des comptes publics. Les ministères doivent présenter un rapport qui :

- établit un lien entre les réalisations signalées et les coûts de la prestation des services;
- combine l'information sur les objectifs de rendement globaux, gouvernementaux et ministériels, information qui indique s'ils ont été atteints (par exemple, le nombre de petites et moyennes entreprises servies par le gouvernement qui sont devenues de nouveaux exportateurs);

- fournisse des mesures de la satisfaction des clients qui comparent les services fournis selon le principe du partage des coûts ou selon les pratiques de la facturation;

- fasse rapport sur les mesures du succès du service dans l'ensemble.

Sans ce type de rapport, le Parlement ne saura pas si les services commerciaux produisent les effets souhaités et s'ils peuvent être fournis de manière plus économique.

Les cartes d'achat — 1997, chapitre 7

Vérificateur général adjoint : Doug Timmins

Directeur : Bruce Sloan

Contexte

32.130 En avril 1997, nous avons communiqué les résultats de notre vérification sur l'utilisation des cartes d'achat. Nous avons conclu que les ministères et les organismes devraient avoir de meilleures procédures de contrôle, et surveiller et analyser l'utilisation des cartes. Nous avons fait les deux recommandations suivantes :

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) devrait collaborer avec les autres organisations fédérales, les sociétés émettrices de cartes et les fournisseurs afin d'améliorer le programme des cartes d'achat et resserrer le contrôle de l'utilisation de ces cartes.

- Les ministères et les organismes devraient revoir leurs stratégies et leurs plans d'utilisation des cartes d'achat, analyser l'utilisation des cartes et adopter les contrôles qui répondent le mieux à leurs besoins pour gérer les risques associés à l'utilisation des cartes d'achat.

Étendue

32.131 Notre travail de suivi a consisté à examiner les documents clés de trois entités incluses dans notre vérification originale — Pêches et Océans, Ressources naturelles Canada et la Gendarmerie royale du Canada. Nous avons mené des entrevues auprès des fonctionnaires chargés de l'administration et de l'utilisation des cartes d'achat et auprès des fonctionnaires de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor pour évaluer les mesures prises à la suite de nos recommandations de 1997 et en discuter.

Conclusion

32.132 Des progrès ont été réalisés depuis notre vérification en 1997. Les ministères et les organismes ont maintenant les outils nécessaires pour contrôler et surveiller les activités relatives aux cartes d'achat. Ces moyens comprennent une politique révisée du Secrétariat du Conseil du Trésor, un guide de gestion portant sur les cartes d'achat ainsi que les outils électroniques offerts par les sociétés émettrices de cartes.

32.133 Toutefois, il importe de noter l'accroissement important du nombre et de l'utilisation des cartes d'achat depuis leur introduction en 1991. De par leur nature, les cartes d'achat comportent plus de risques inhérents à leur utilisation, parce que le contrôle en incombe au détenteur et que la surveillance par les entités se produit une fois que les opérations ont été effectuées. Par conséquent, la possibilité que des erreurs ou des abus ne soient pas décelés lorsque des cartes d'achat sont utilisées pour le compte du gouvernement ne cessera d'être préoccupante.

32.134 Il faudra que les ministères et les organismes continuent de vérifier l'existence, l'efficacité et l'examen périodique de contrôles appropriés de l'utilisation des cartes d'achat. Ces contrôles devront permettre de vérifier si ces cartes sont utilisées avec prudence et probité, conformément aux politiques et directives établies par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

Observations

Croissance accrue de l'utilisation des cartes d'achat

32.135 Une carte d'achat du gouvernement est une carte de crédit qui

Des progrès ont été réalisés depuis 1997.

Il faudra que les ministères et les organismes continuent de vérifier l'existence et l'efficacité de contrôles appropriés de l'utilisation des cartes d'achat.

sert à acheter et à payer des biens et des services, à l'exception des frais de déplacement et des dépenses liées à l'utilisation de véhicules automobiles, pour le compte des ministères et organismes fédéraux.

32.136 L'utilisation des cartes d'achat au sein du gouvernement fédéral n'a cessé de croître depuis le début du programme des cartes d'achat en 1991. Le nombre de cartes et d'opérations ainsi que le volume des dépenses ont augmenté considérablement depuis notre vérification de 1997.

- À l'heure actuelle, on dénombre environ 26 000 cartes d'achat émises à des fonctionnaires (une augmentation de 30 p. 100).
- Cette année, le nombre d'opérations sur carte dépasse 1,3 million (une augmentation de 221 p. 100).
- Les dépenses effectuées sur cartes d'achat ont augmenté pour atteindre plus de 355 millions de dollars (une augmentation de 207 p. 100).

Sociétés émettrices de cartes

32.137 De nouvelles ententes contractuelles pour les cartes d'achat ont été conclues avec la Banque Nationale du Canada (Mastercard) et Citibank (Visa) et sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 1998. Dans ces contrats, l'accent est mis sur l'échange électronique de renseignements, sur la mise en place d'une meilleure information ainsi que sur la surveillance et les outils de contrôle pour les entités du gouvernement fédéral. Pour les rapports électroniques, la Banque Nationale du Canada offre *SMART DATA* pour *Windows* et Citibank offre *INFOSPAN*. Ces logiciels permettent aux ministères et aux organismes de choisir un format de rapport parmi plusieurs modèles de présentations courantes ou de créer des rapports sur mesure. À l'heure actuelle, vingt-sept entités utilisent *SMART DATA* et une entité utilise *INFOSPAN*.

32.138 Les deux sociétés offrent un éventail d'options de paiement incluant des rabais, dont l'une comporte des frais. En 1998–1999, les rabais consentis aux ministères et aux organismes étaient d'environ un million de dollars, sur une possibilité de 1,8 million de dollars. Des rabais d'une valeur d'environ 800 000 dollars ont été perdus en raison de paiements tardifs par les ministères.

On continue de signaler des cas de mauvaise utilisation de cartes d'achat

32.139 Au cours des deux dernières années, sept ministères et organismes ont déclaré, dans les *Comptes publics du Canada*, 78 cas de mauvaise utilisation de cartes d'achat; les pertes possibles pour le gouvernement fédéral dépassaient 17 000 \$. De ce montant, 7 300 \$ ont déjà été récupérés. On s'attend à recouvrer un montant additionnel de 7 400 \$ au cours des prochaines années.

Autres observations sur l'utilisation des cartes de crédit

32.140 Dans les paragraphes 33.9 à 33.30 du chapitre 33 du présent rapport, Autres observations de vérification, le Bureau signale la mauvaise utilisation de cartes de crédit réservées aux dépenses relatives au parc de véhicules. La note de vérification expose les risques associés à l'utilisation de ces cartes lorsque les contrôles sont insuffisants.

Initiatives des organismes centraux

32.141 En réponse aux recommandations de notre vérification de 1997, le Secrétariat du Conseil du Trésor a émis, en juillet 1998, une politique révisée au sujet des cartes d'achat. Cette politique met l'accent sur la nécessité de mettre en place des contrôles additionnels au sein des ministères, d'améliorer la surveillance et l'analyse de l'utilisation de ces cartes et de mieux utiliser l'information fournie électroniquement par les sociétés émettrices de cartes. Douze organisations disposent d'une information électronique

ou de moyens pour échanger des données avec les compagnies émettrices de cartes.

32.142 Selon cette politique, il incombe aux coordonnateurs des ministères d'autoriser l'émission des cartes et de surveiller le programme visant à vérifier l'existence et l'efficacité de contrôles fiables. De plus, la politique fournit des directives précises sur des points comme la gestion globale du programme, l'émission de cartes d'achat, les restrictions et les obligations concernant leur utilisation et sur des moyens de régler les questions en litige.

32.143 En 1998, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié la version 1 du *Programme des cartes d'achat — Guide des pratiques exemplaires*. Ce guide fournit aux entités des exemples de pratiques importantes pour la gestion et la surveillance de l'utilisation des cartes d'achat. La version 2 de ce guide renommé *Programme des cartes d'achat — Guide de gestion* a été diffusée à l'automne de 1999. Ce document contient de l'information utile sur l'historique, l'utilisation et les avantages des cartes d'achat, en décrit le cadre de contrôle, traite des pratiques recommandées et expose les contrôles internes qui aideront les gestionnaires à surveiller les activités connexes.

Examen par la direction des opérations sur cartes d'achat

32.144 Dans chacune des trois entités de notre suivi, la direction a mis en oeuvre des pratiques pour améliorer le cadre de contrôle et réduire les risques associés aux opérations sur cartes d'achat. Ces initiatives sont les suivantes :

- réduction de la limite de crédit des cartes d'achat afin de diminuer les risques courus par les ministères en cas de mauvais usage;

- utilisation des technologies de l'information pour permettre la surveillance en temps opportun des opérations sur cartes d'achat;

- mise en place du Registre automatisé des cartes d'achat (RACA) et élaboration d'un guide décrivant comment utiliser le plus efficacement possible *SMART DATA* et le Registre pour surveiller l'utilisation des cartes d'achat;

- élaboration sur le site Web d'un cours sur l'approvisionnement, comprenant un volet sur les cartes d'achat.

Le travail de vérification interne

32.145 Un groupe de vérification interne efficace constitue l'un des mécanismes importants par lequel la direction d'un ministère peut obtenir une assurance indépendante que le cadre de contrôle mis en place au sein du ministère fonctionne comme prévu et que les opérations sur carte d'achat se font conformément aux politiques du Conseil du Trésor.

32.146 En mars de 1998, Ressources naturelles Canada a publié un rapport de suivi portant sur la vérification de l'initiative d'échange de données informatisées–MasterCard. Le Ministère a réexaminé la question des cartes d'achat dans le cadre d'autres vérifications fonctionnelles et organisationnelles. La vérification interne continue de surveiller, tous les trois mois, le volume des achats.

32.147 Le plan d'examen de la GRC pour 1999–2000 comprend une vérification des cartes d'achat. En outre, TPSGC entreprend actuellement une vérification des cartes de crédit, qui inclut les cartes pour les frais de déplacement, les cartes d'achat et les cartes pour le parc de véhicules afin de déterminer si le cadre de contrôle de l'utilisation de ces cartes est adéquat.

Ministère des Finances — Le Programme de péréquation — 1997, chapitre 8

Vérificateur général adjoint : Ron Thompson

Directeur principal : Jeff Greenberg

Le ministère des Finances a déployé des efforts considérables pour essayer d'aborder et de régler les questions que nous avons soulevées dans notre chapitre de 1997.

Contexte

32.148 Le Programme de péréquation prévoit le versement de paiements inconditionnels aux provinces. Les paiements sont calculés d'après une formule permettant d'évaluer la capacité des provinces à percevoir des recettes, selon chaque type d'impôt et de prélèvement, et de la comparer à une norme. Toute province dont la capacité fiscale est inférieure à la norme a droit à des paiements de péréquation qui portent sa capacité de percevoir des recettes au niveau de la norme. À l'heure actuelle, seuls la Colombie-Britannique, l'Alberta et l'Ontario ne touchent pas de paiements de péréquation.

32.149 Au chapitre 8 du Rapport publié en avril 1997, nous avons fait état des résultats de notre vérification, qui a porté essentiellement sur les systèmes et les pratiques que le ministère des Finances a mis en place pour évaluer le rendement, informer le Parlement et gérer le Programme de péréquation.

32.150 En effectuant ces travaux de vérification en avril 1997, nous voulions donner au gouvernement fédéral et aux provinces la possibilité d'examiner nos constatations en fonction de la nécessité d'obtenir l'approbation du Parlement pour la prolongation du Programme après le 31 mars 1999.

Étendue

32.151 Le suivi de ce chapitre a consisté, entre autres, en l'examen du contenu du projet de loi C-65, une *Loi modifiant la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces*, qui a donné lieu au renouvellement du Programme de péréquation le

1^{er} avril 1999. Nous avons également examiné les documents d'information qui ont été fournis aux députés aux fins de l'étude du projet de loi C-65, précisément la partie qui décrit la réponse du Ministère aux recommandations du Rapport de 1997.

Conclusion

32.152 Nous sommes d'avis que le ministère des Finances a déployé des efforts considérables pour essayer d'aborder et de régler les questions que nous avons soulevées dans notre chapitre de 1997. Chacune des questions a fait l'objet de discussions avec les provinces, et bon nombre d'entre elles ont été résolues dans le projet de loi C-65. Les modifications adoptées ont eu d'importantes répercussions financières pour le gouvernement fédéral et se sont traduites par des paiements davantage conformes aux principes du Programme. Une partie des questions soulevées n'ont pu être résolues à ce moment-là, mais le Ministère a pris l'engagement de poursuivre ses travaux pour essayer de trouver une façon de les régler.

Observations

Capacités comparables de percevoir des recettes

32.153 Au moyen du projet de loi C-65, le gouvernement fédéral a apporté des changements importants au Régime fiscal représentatif (RFR) afin de mieux refléter le pouvoir d'imposition des provinces. Plus précisément, il a modifié les dispositions de la *Loi* relatives au pouvoir d'imposition des revenus provenant de l'exploitation des mines et des minéraux, du pétrole et du gaz, des exploitations forestières et de la vente de billets de

loterie. Il a également modifié d'autres assiettes fiscales, notamment celle de la taxe de vente des provinces, pour faire en sorte qu'elles mesurent la capacité fiscale de la façon la plus exacte possible. En outre, en réponse à notre suggestion, le gouvernement a apporté des changements qui visent à réduire l'incidence que les frais d'utilisation ont eue en tant que source de recettes aux fins de la péréquation.

32.154 Nous avons également proposé que des modifications soient apportées au traitement des impôts fonciers. Le gouvernement fédéral et les provinces ne sont pas parvenus à s'entendre sur une autre mesure de la capacité à percevoir des recettes de cette source, mais ils ont convenu de continuer à étudier des façons d'améliorer le mode de calcul de cette source de recettes.

Maintenir un programme durable pour le gouvernement fédéral et qui apporte un élément de stabilité aux provinces

32.155 Conformément à notre suggestion, le ministère des Finances a demandé au Parlement l'autorisation de changer le mode d'établissement du plafond. En établissant le plafond pour la première année, le gouvernement fédéral et les provinces sont protégés contre des variations excessives pendant cette période. La nouvelle loi modifie également la façon dont la disposition des seuils a fonctionné pour que les provinces dont la capacité fiscale a peu changé ne subissent pas de changements marqués au chapitre de leurs droits de péréquation.

Maintenir l'obligation de rendre compte

32.156 Nos observations ont également porté sur la responsabilisation du gouvernement envers le Parlement au titre du Programme de péréquation. Nous craignons que ceux auxquels le gouvernement devait finalement rendre compte soient souvent exclus des délibérations et le demeurent bien après

que les fonctionnaires fédéraux et provinciaux et les ministres responsables aient achevé leurs travaux concernant la nature des révisions. Nous avons mentionné que le processus de consultation avec le Parlement devrait être plus accessible afin de favoriser une participation accrue à l'examen des changements à apporter à un programme aussi essentiel que celui-ci.

32.157 D'après notre examen du projet de loi C-65, cela ne s'est pas produit. Certes, les députés ont été convenablement informés au sujet du Programme et des changements que l'on proposait d'y apporter, mais le texte législatif n'a pas été présenté avant le début de février 1999 malgré le fait qu'il devait recevoir la sanction royale avant le 1^{er} avril 1999. Bien que le Ministère ait indiqué qu'il répondrait à toutes demandes de renseignements provenant du Parlement, nous continuons de croire que c'est au Ministre et au Ministère qu'il revient d'amorcer l'initiative en fournissant aux députés les documents requis bien avant la date à laquelle le projet de loi doit être adopté.

32.158 Toujours au chapitre de la responsabilisation, nous avons indiqué que les réunions avec les fonctionnaires provinciaux devraient être tenues à intervalles réguliers afin de permettre la résolution des questions difficiles comme la mesure de la capacité à tirer des recettes du droit de propriété. Nous croyons savoir que ce processus a été amorcé.

Administration du Programme

32.159 Nous avons trouvé que l'administration du Programme fonctionnait bien. Nous avons toutefois constaté un écart entre le calendrier de recouvrement des paiements excédentaires et le versement des montants insuffisants aux provinces. Nous avons recommandé que le ministère des Finances, de concert avec les provinces, examine la question et détermine la mesure dans laquelle il

Le processus de consultation avec le Parlement devrait être plus accessible afin de favoriser une participation accrue à l'examen des changements à apporter à un programme aussi essentiel que celui-ci.

conviendrait de verser des intérêts sur les soldes, sans perdre de vue l'incidence sur d'autres programmes financiers.

32.160 Le gouvernement a abordé la question en détail avec les fonctionnaires provinciaux, et les deux paliers de gouvernement ont convenu qu'il s'agissait

là d'une question exigeant un nouvel examen. Ils ont également convenu que la question serait examinée de nouveau conjointement avec les accords de perception fiscale, car ceux-ci donnent également lieu à des paiements excédentaires et insuffisants à titre temporaire.

Affaires étrangères et Commerce international Canada — La gestion et le contrôle financiers — 1997, chapitre 9

Vérificateur général adjoint : David Rattray
Directeur : Paul Morse

Contexte

32.161 Dans notre vérification de la gestion et du contrôle financiers de 1997 au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, nous avons mis l'accent sur quatre domaines : la gestion financière, la gestion des biens, la gestion des technologies de l'information (aucune recommandation n'a été faite) et les Directives sur le service extérieur.

32.162 Nous avons conclu que, lorsque le Ministère s'était attaché à améliorer les pratiques et les contrôles dans des domaines précis, il avait réussi. Toutefois, la vérification démontrait la nécessité d'efforts semblables dans d'autres domaines. Nous avons fait neuf recommandations, dont quatre portaient sur la gestion des biens.

Étendue

32.163 Pour notre travail de suivi, nous avons analysé des documents importants et mené des entrevues auprès des fonctionnaires du Ministère.

Conclusion

32.164 Nous avons noté un manque de célérité dans la mise en oeuvre de certaines de nos recommandations. Toutefois, là où le Ministère a déployé des efforts particuliers, il a réalisé des améliorations importantes. Par contre, pour certaines de nos recommandations, le Ministère ne fait que commencer à prendre des mesures pour régler les problèmes soulevés.

Observations

Gestion financière

32.165 Dans notre chapitre de 1997, nous avons recommandé que les gestionnaires travaillant dans les missions et les directions générales géographiques à l'administration centrale comparent, pour l'exercice en cours, les dépenses réelles par article aux budgets initiaux et analysent les écarts importants. Le Ministère était d'accord, et peu après la fin de notre vérification, le Comité exécutif du Ministère émettait une directive à cet effet.

32.166 Notre suivi a révélé que cette directive n'a pas été suivie. L'agent financier supérieur a rappelé aux missions d'effectuer de telles analyses, mais l'administration centrale n'a effectué aucun suivi pour s'assurer que cette directive était observée. Nous avons constaté que les gestionnaires n'avaient pas changé leur façon de faire. Nous avons constaté également que la configuration du nouveau Système de gestion intégrée (SGI), mis en place par le Ministère en 1998 et en 1999, ne fournit pas encore l'information comptable sur une base sommaire, comme c'était le cas auparavant. Cette situation ne facilite pas le type d'analyse que nous avons recommandé. (Le Ministère prévoit mettre en oeuvre cette capacité informatique d'ici avril 2000). Il demeure inquiétant de constater que ce contrôle de base en matière de budget et de dépenses n'a pas été mis en oeuvre efficacement.

32.167 Lors de la vérification de 1997, nous avons constaté que l'ajout de la somme de 25 \$ au coût de chaque

Pour certaines de nos recommandations, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ne fait que commencer à prendre des mesures pour régler les problèmes soulevés.

Les plans financiers contiennent de l'information beaucoup plus réaliste.

Le nouveau système financier n'a pas permis jusqu'à maintenant d'améliorer la capacité d'Affaires étrangères et Commerce international Canada de relier l'information sur ses biens immobiliers à l'information financière.

passeport délivré, aux fins du recouvrement des coûts consulaires, était fondé au début sur des données financières erronées. En effectuant le suivi, nous avons constaté que le Ministère possédait des données à jour sur ses coûts et utilisait une méthode acceptable.

32.168 En 1997, nous avons recommandé que l'inspecteur général institue un système de suivi et de rapport sur les mesures prises à la suite des nombreuses recommandations valables figurant dans les rapports d'inspection. Notre suivi a révélé que le Bureau de l'inspecteur général tente de coordonner les vérifications internes et les inspections pour qu'elles aient lieu en même temps. C'est pourquoi les rapports d'inspection contiennent moins de recommandations détaillées. Au début de 1999, l'inspecteur général a aussi informé le comité de vérification et d'évaluation du Ministère qu'un suivi de tous les rapports d'inspection serait effectué six mois après une inspection dans une mission. Par la suite, le comité a approuvé la stratégie de suivi.

Gestion des biens

32.169 Dans notre chapitre de 1997, nous avons fait quatre observations sur la gestion des biens, notamment sur le caractère adéquat de la planification financière à long terme. Nous avons recommandé que les plans financiers de la Direction générale des biens comprennent un état des recettes et des dépenses probables et indiquent également les incidences financières de la remise à plus tard ou du devancement de projets.

32.170 Lors du suivi, nous avons constaté des améliorations considérables dans la planification financière. Bien que les méthodes de planification n'aient pas changé de façon significative, les plans financiers contiennent de l'information beaucoup plus réaliste et la haute direction est mieux informée des solutions de rechange en matière de planification financière.

32.171 Dans un chapitre de 1994, nous avons noté que la Direction générale des biens commençait à s'occuper des besoins en technologie de l'information pour l'information sur ses biens. Dans notre vérification de 1997, nous constatons que le Ministère ne disposait toujours pas d'informations adéquates pour gérer ses biens immobiliers. Nous avons recommandé que le Ministère élabore une base de données qui contienne l'historique de l'entretien des immeubles, élabore des mesures du rendement pour permettre d'améliorer la gestion des biens immobiliers et relie l'information sur les biens immobiliers au système financier.

32.172 Lors du suivi, nous avons constaté qu'à la suite de cette recommandation, certaines activités avaient été entreprises, mais que peu de progrès avait été réalisé. En particulier, la façon dont le nouveau système financier a été configuré n'a pas permis jusqu'à maintenant d'améliorer la capacité du Ministère de relier l'information sur ses biens immobiliers à l'information financière. Les fonctionnaires de la Direction générale nous ont dit que le Ministère prévoyait toujours élaborer un module d'information sur les biens immobiliers dans son nouveau Système de gestion intégrée lorsque le module financier sera en application dans les missions.

32.173 Lors de la vérification de 1997, nous avons fait des observations sur les dépenses d'entretien, en mettant l'accent particulièrement sur les résidences officielles. Nous avons recommandé que la Direction générale et les missions coordonnent davantage leurs efforts pour mener les inspections, établir les budgets et analyser les dépenses pour chacun des immeubles. Nous avons aussi recommandé que soient effectuées de nouvelles inspections lorsque les missions planifient des dépenses importantes de réparation ou de rénovation et que celles-ci n'ont pas été mentionnées

comme étant nécessaires dans les rapports d'inspection précédents.

32.174 Le Ministère a amélioré ses efforts de coordination entre les missions, les directions générales géographiques et la Direction générale des biens en ce qui a trait à la gestion des budgets de rénovation et de réparation et à l'analyse des dépenses en biens immobiliers. En 1998-1999, les gestionnaires à l'entretien de la Direction générale et les conseillers financiers des régions géographiques se sont réunis régulièrement pour coordonner les dépenses de leurs budgets respectifs dans les missions.

32.175 Nous avons aussi constaté que la Direction générale a rappelé aux missions qu'elle devait autoriser toute dépense d'entretien de plus de 5 000 \$. Toutes les missions ont reçu la version provisoire du Manuel de la gestion des biens qui explique comment mener des inspections. La Direction générale a mis au point un répertoire plus complet des principales exigences en matière d'entretien dans les missions dans une base de données interne et a soumis une présentation au Conseil du Trésor afin d'obtenir des fonds pour s'occuper de l'entretien reporté.

32.176 Les rapports d'inspection que nous avons examinés ne fournissaient pas toujours de renseignements sur les travaux effectués précédemment et ne précisaient pas s'ils avaient été entrés correctement dans le registre des biens; toutefois, les fonctionnaires ont affirmé que les inspecteurs de la Direction générale s'occupent de ces points et signalent les anomalies. La Direction générale, nous ont dit également ces fonctionnaires, préférerait axer ses efforts sur une meilleure coordination et utiliser des moyens moins coûteux pour vérifier si les dépenses inattendues étaient justifiées, plutôt que d'effectuer de nouvelles inspections.

32.177 Nous avons mentionné dans notre rapport de vérification de 1997 que les gestionnaires de programme dans les missions ne respectaient pas toujours les lignes directrices sur les logements de

fonction. Nous avons recommandé que le Ministère réexamine ses besoins continus à cet égard. À l'automne de 1998, le Ministère a commandé une étude indépendante sur les questions des biens immeubles. Certaines questions de l'étude portaient sur l'utilisation des logements de fonction. À la fin de notre suivi, les représentants du Ministère avaient commencé à examiner les résultats préliminaires de cette étude.

32.178 Depuis 1997, nous avons examiné l'utilisation des logements de fonction à la mission de Washington, district fédéral de Columbia, afin de vérifier si le Ministère avait tenu compte de nos préoccupations concernant, entre autres, cette mission. Nous avons visité cette mission au cours de la vérification initiale. Comme en 1997, nous avons découvert qu'aucun des employés recevant une indemnité de logement plus élevée, soit 500 \$ US de plus par mois pour un logement de fonction, ne satisfaisait aux conditions fixées pour un tel logement. La mission a effectué une étude sur ses besoins en matière de représentation. En 1998, pour toutes les nouvelles affectations, la mission a commencé à utiliser l'emplacement de l'immeuble comme critère pour établir les indemnités de location plutôt que le critère de la représentation ou de la non-représentation. Au moment de la vérification, le Ministère négociait avec le Secrétariat du Conseil du Trésor pour faire accepter la nouvelle méthode.

Directives sur le service extérieur

32.179 En 1997, nous avons fait des observations sur les relations de travail entre le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et le Secrétariat du Conseil du Trésor, leur recommandant d'intégrer plus efficacement leurs activités reliées aux Directives sur le service extérieur. Notre suivi a permis de déterminer que les parties sont parvenues à un degré de coopération raisonnable et reconnaissent les rôles de chacun.

À la fin de notre suivi, les représentants du Ministère avaient commencé à examiner les résultats préliminaires d'une étude, reliés, entre autres, aux logements de fonction.

Les services de déménagement d'articles de ménage au sein de l'administration fédérale — 1997, chapitre 21

Vérificateur général adjoint : David Rattray

Directeur : Manfred Kuhnappel

Contexte

32.180 En 1997, à la demande du Comité permanent des comptes publics, nous avons vérifié les services de déménagement d'articles de ménage au sein de l'administration fédérale. La vérification a porté principalement sur la façon dont la Défense nationale, la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) géraient les services de déménagement d'articles de ménage. Nous avons évalué les éléments suivants :

- la valeur obtenue dans le cadre des ententes contractuelles;
- la mesure dans laquelle les services de déménagement d'articles de ménage étaient gérés de façon économique et efficiente;
- les contrôles en place pour empêcher la surévaluation du poids.

32.181 Selon notre vérification de 1997, les employés de l'administration fédérale étaient moins satisfaits de la qualité des services de déménagement que les employés réinstallés des autres organisations canadiennes, en partie parce que l'accent était mis sur les prix les plus bas et non sur la valeur optimale. Nous avons aussi mis en question l'équité des ententes contractuelles, particulièrement la formule utilisée pour répartir les contrats entre les soumissionnaires compétents. Nous avons noté la possibilité de surévaluation du poids en raison de l'altération du poids. (Par « altération du poids », on entend le traficage d'un chargement pesé afin d'en augmenter le poids.) Le risque inhérent que les poids

facturés puissent avoir été trafiqués était élevé, et les contrôles en vue de gérer un tel risque étaient faibles. De plus, nous avons noté qu'il était possible d'améliorer l'efficacité grâce à une meilleure utilisation des technologies de l'information, y compris la centralisation. Enfin, nous avons suggéré des possibilités d'économiser sur les coûts de fonctionnement si l'on trouvait une autre méthode que la pesée des expéditions pour facturer les déménagements. Nous avons fait plusieurs recommandations aux trois organisations par l'entremise du Comité interministériel sur les services de déménagement d'articles de ménage (le Comité interministériel).

32.182 La Défense nationale, TPSGC et la GRC ont répondu conjointement à notre chapitre de vérification et tracé les grandes lignes d'un plan pour atteindre leurs objectifs de gestion : renforcer le cadre de passation des contrats, accroître l'efficacité au niveau de la gestion et réaliser d'autres économies possibles. En 1998, la Défense nationale, en collaboration avec d'autres membres du Comité interministériel, a présenté un rapport au Comité permanent des comptes publics sur l'état des mesures prises pour donner suite à nos recommandations.

Étendue

32.183 Lors du suivi que nous avons effectué en 1999, nous avons examiné les rapports d'étape du Comité interministériel sur les progrès qu'il avait accomplis pour donner suite à nos observations et recommandations, ainsi que les documents à l'appui qu'il nous avait fournis. Nous avons aussi interrogé des représentants de la Défense nationale, de la GRC et de TPSGC pour discuter des

mesures prises et les préciser. De plus, nous avons interrogé les représentants des entreprises de déménagement.

Conclusion

32.184 Depuis notre vérification de 1997, le Comité interministériel sur les services de déménagement d'articles de ménage a pris des mesures importantes pour mettre en oeuvre nos recommandations. Au cours des deux dernières années, le Comité interministériel a exploré et essayé de nouvelles idées. Il a établi de nouvelles ententes afin que le processus de passation des contrats soit plus équitable et plus efficace. Il a pris des mesures pour renforcer et améliorer la fonction de déménagement d'articles de ménage. Enfin, il a amorcé deux essais pilotes : le premier vise à améliorer davantage l'équité et l'efficacité des ententes contractuelles et le second, à présenter une solution de rechange à la façon dont les déménagements sont actuellement facturés. Finalement, l'incidence de ces mesures sur les ententes contractuelles devra être déterminée ultérieurement. Nous encourageons le Comité interministériel à continuer, en collaboration avec l'industrie du déménagement, à explorer de nouvelles avenues pour établir des ententes contractuelles équitables et efficaces et pour réaliser, si possible, plus d'économies.

Observations

Obtenir une meilleure valeur grâce à une entente contractuelle plus équitable et plus efficace

32.185 En 1997, nous avons recommandé que TPSGC, de concert avec le Comité interministériel, mette en oeuvre une entente contractuelle plus équitable et plus efficace. Le Comité interministériel a donné suite à cette recommandation en entreprenant deux initiatives.

32.186 La première visait à améliorer la méthode d'évaluation du rendement des entrepreneurs. Le Comité interministériel a mis au point un modèle qui met davantage l'accent sur la satisfaction des employés réinstallés, tout en tenant compte de la mesure dans laquelle l'entrepreneur s'est conformé aux règlements du Comité en matière de déménagement. Le Comité interministériel a laissé savoir qu'au cours de la période visée par le contrat actuel, il validera le modèle en le mettant à l'essai; pour ce faire, il utilisera un nouveau questionnaire d'enquête destiné aux clients ainsi que les données sur la conformité des entrepreneurs. Il a aussi indiqué qu'il prévoyait utiliser, pour le contrat subséquent, le modèle validé pour réaffecter les déménagements pendant la durée du contrat en question.

32.187 La deuxième initiative du Comité interministériel consistait à instaurer, en collaboration avec TPSGC, de nouvelles ententes contractuelles pour la période visée par le contrat, qui s'étend de 1999 à 2001. Ces nouvelles ententes ont éliminé la pratique antérieure selon laquelle tous les soumissionnaires compétents devaient offrir leurs services au plus bas prix soumissionné. Ainsi, selon ces nouvelles ententes, tous les entrepreneurs potentiels peuvent présenter une soumission concurrentielle pour un certain pourcentage de contrats gouvernementaux pour lesquels ils décident de présenter une soumission. Les soumissionnaires qui, actuellement, ont un contrat de déménagement d'articles de ménage avec le gouvernement fédéral peuvent présenter des soumissions pour un maximum de 50 p. 100 des contrats du gouvernement, tandis que les nouveaux soumissionnaires sont limités à un maximum de 15 p. 100. La demande de propositions dans le cadre du contrat de déménagement d'articles de ménage pour 1999–2001 incluait ces nouvelles ententes contractuelles.

32.188 L'énoncé des travaux pour le contrat de 1999–2001 incluait une clause

Depuis notre vérification de 1997, le Comité interministériel a pris des mesures pour mettre en oeuvre nos recommandations.

La première initiative visait à améliorer la méthode d'évaluation du rendement des entrepreneurs.

La deuxième initiative consistait à instaurer de nouvelles ententes contractuelles pour la période visée par le contrat, qui s'étend de 1999 à 2001.

Le Comité interministériel a convenu d'utiliser le système automatisé de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada pour toutes les activités de déménagement.

qui permettait d'essayer de nouvelles idées. Elle précisait que de nouvelles méthodes de prestation de services seraient activement explorées au cours de la durée du contrat. Aux termes de cette clause, le gouvernement devait considérer des solutions de rechange aux méthodes actuelles de prestation de services et les mettre en application si possible. Les entrepreneurs ont été priés de communiquer leurs idées et de participer à titre facultatif.

32.189 En 1997, nous avons signalé que le Bureau de la concurrence avait entrepris, en mai 1996, une enquête sur des allégations selon lesquelles au moins une société de transport avait violé une ordonnance que la Cour supérieure de l'Ontario avait rendue en 1983 pour empêcher les transporteurs affiliés de fournir des services à l'administration fédérale, sauf s'ils le faisaient par l'intermédiaire des sociétés de transport. Nous étions d'avis que la justesse du système de répartition des contrats resterait une question controversée jusqu'à ce que l'enquête en cours soit terminée. Au moment de notre suivi, le Bureau de la concurrence a indiqué que l'enquête n'était pas terminée. Malgré cela, le Comité interministériel a, depuis, mis de l'avant une nouvelle méthode pour la répartition des déménagements entre les entrepreneurs pour la durée du contrat actuel.

Coûts et efficience de la fonction de déménagement d'articles de ménage

32.190 Dans notre rapport de 1997, nous avons recommandé que le Comité interministériel renforce la fonction de gestion des services de déménagement d'articles de ménage et en améliore l'efficience. Nous avons mentionné la nécessité d'utiliser davantage les technologies de l'information. Selon la réponse du Comité interministériel, incluse dans notre rapport de 1997, l'utilisation centralisée du système informatisé de gestion des

déménagements (SIGD) de la Défense nationale, qui était alors en voie d'élaboration et qui devait être terminé en avril 1999, devait permettre au gouvernement de gérer les services de déménagement d'articles de ménage avec plus d'efficacités et d'efficience.

32.191 Déjà en 1996, la Défense nationale avait commencé à éprouver des difficultés avec son système d'information de gestion des services de déménagement d'articles de ménage. Ces difficultés ont nui aux activités de gestion et de communication avec les entrepreneurs. La GRC utilisait aussi le système de la Défense nationale à ce moment, et ces problèmes l'ont incitée, en mai 1997, à adopter le système de TPSGC pour ses activités de déménagement d'articles de ménage. En juin 1998, la Défense nationale a commencé elle aussi à utiliser le système de TPSGC en raison de ces problèmes, même s'il était toujours prévu de centraliser toutes les activités lorsque le SIGD serait opérationnel. Toutefois, en octobre 1998, la Défense nationale a décidé de mettre fin à son travail de mise au point du SIGD en raison de difficultés à intégrer ce système aux autres systèmes internes en cours d'élaboration. La disponibilité de systèmes de remplacement ne pouvait être garantie à temps pour assurer la gestion du contrat de 1999–2001. C'est pourquoi, les membres du Comité interministériel ont convenu que la solution possible la plus efficace consistait à utiliser le système automatisé de TPSGC pour toutes les activités de déménagement.

32.192 Le système de TPSGC a les fonctionnalités essentielles pour permettre la gestion des déménagements, leur répartition et les communications avec les entrepreneurs. Selon TPSGC, le système est maintenant adapté à l'an 2000. L'utilisation du même système d'information par les trois membres du Comité interministériel permet une certaine amélioration de l'efficience, mais

qui est cependant moindre que ce que prévoyait le SIGD.

32.193 En 1997, nous avons observé que les activités de contrôle de la gestion des déménagements d'articles de ménage étaient exercées de façon inégale au sein des trois entités membres du Comité interministériel, et même que certaines activités étaient complètement laissées de côté. À l'heure actuelle, la Défense nationale continue de faire des inspections de contrôle de la qualité et des repesages, et la GRC, à effectuer uniquement des inspections de contrôle de la qualité. TPSGC n'effectue ni inspection de contrôle de la qualité, ni repesage. La GRC et TPSGC ont indiqué que le manque de ressources contribuait à limiter l'exécution de tels contrôles. Les trois entités exercent un contrôle en vérifiant les factures des entrepreneurs.

32.194 Au cours de la période visée par le contrat, qui s'étend de 1997 à 1999, en utilisant les mêmes procédures de repesage, la Défense nationale a effectué 50 p. 100 plus de repesages qu'au cours de la période du contrat précédent. Toutefois, en juillet 1999, le Ministère a instauré un programme d'assurance de la qualité financé par l'administration centrale pour s'assurer que sa politique de déménagement, y compris son programme de repesage, serait mise en application uniformément dans toutes les unités de la Défense nationale. L'efficacité de ce programme devra être déterminée ultérieurement.

Gestion du risque de surévaluation du poids

32.195 En 1997, nous recommandions que TPSGC, de concert avec le Comité

interministériel et l'industrie du déménagement, réduise au minimum le risque de surévaluation du poids et tente de trouver une meilleure méthode en remplacement de la méthode actuelle pour facturer les déménagements. Le Comité interministériel, en partenariat avec des représentants du secteur privé, a exploré des méthodes de rechange au pesage pour traiter le risque de surévaluation attribuable à l'altération du poids. (Par « pesage », on entend l'utilisation d'une balance pour déterminer le poids d'une expédition.) On a demandé aux membres de l'industrie de préparer leur propre liste de poids standards, laquelle servira ultérieurement de base à la préparation d'une liste homogène qui sera adoptée par l'industrie.

32.196 Pour la période visée par le contrat, qui s'étend de 1999 à 2001, le pesage demeure le moyen de base utilisé pour facturer toutes les expéditions du gouvernement. Cependant, en juin 1999, le Comité interministériel a mis à l'essai un nouveau processus pour déterminer le poids des articles de ménage qui sert de base à la facturation d'un déménagement, processus dans lequel on se sert d'un tableau standard des poids moyens et de photographies des biens qui doivent être déménagés pour établir le poids de l'expédition. Selon le Comité interministériel, un tel processus, s'il était doté de contrôles suffisants, pourrait réduire de façon importante le risque de surévaluation du poids due à son altération. Deux des trois entrepreneurs en font l'essai afin de valider le tableau des poids et le processus. Si cet essai est concluant, le Comité interministériel a l'intention de mettre en oeuvre le processus pour la période visée par le prochain contrat.

En juin 1999, le Comité interministériel a mis à l'essai un nouveau processus pour déterminer le poids des articles de ménage qui sert de base à la facturation d'un déménagement.

Les systèmes en développement — 1997, chapitre 23 et 1996, chapitre 24

Vérificateur général adjoint : Doug Timmins

Directeur principal : Eric Anttila

Le ministère de la Défense nationale a toujours des risques importants à gérer quant aux deux projets d'envergure que nous avons vérifiés, mais progrès et améliorations sont constants.

Des trois ministères vérifiés en 1997, Développement des ressources humaines et Industrie Canada ont mis en oeuvre six éléments de nos recommandations. Le troisième ministère, Revenu Canada, a mis en oeuvre tous les éléments, à l'exception de deux.

Contexte

32.197 Dans le chapitre 24 de notre rapport de décembre 1996, nous avons examiné quatre grands systèmes en développement de l'administration fédérale et nous avons recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor produise des plans d'action conformes aux lignes directrices du Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information.

32.198 Dans le chapitre 23 de notre rapport de décembre 1997, nous avons fait état de nos évaluations des risques de trois projets internes de technologie de l'information. Nous avons fait une recommandation qui comportait six éléments. Nous avons recommandé que les ministères réduisent les risques liés aux systèmes en développement en veillant à bien identifier et à consulter leurs clients, en préparant des plans détaillés, en élaborant des analyses de rentabilisation, en utilisant des mandats de projet, en établissant une fonction indépendante d'assurance de la qualité et en complétant les évaluations subjectives par des mesures objectives, comme le suivi du temps.

Étendue

32.199 En 1999, nous avons continué notre suivi du chapitre 24 et avons examiné l'état du projet d'Amélioration du système d'approvisionnement des Forces canadiennes et du Système tactique de commandement, de contrôle et de communications au ministère de la Défense nationale. Nous avons aussi approfondi le suivi sur la coordination assurée par le Secrétariat du Conseil du Trésor avec les ministères afin d'établir

des plans d'action s'appuyant sur les principes discutés dans le Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information.

32.200 Dans notre suivi du chapitre 23, nous avons vérifié si les ministères ont donné suite aux recommandations que nous avons faites après l'examen des Systèmes libre-service à Développement des ressources humaines Canada (DRHC), du projet de Comptabilité normalisée et de restructuration du traitement des déclarations de revenus des sociétés à Revenu Canada et du projet Strategis à Industrie Canada.

Conclusion

32.201 Le ministère de la Défense nationale a toujours des risques importants à gérer quant aux deux projets d'envergure que nous avons vérifiés, mais progrès et améliorations sont constants.

32.202 Le Secrétariat du Conseil du Trésor a reçu 16 des 20 plans d'action des ministères visant la mise en oeuvre du Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information; quatre des seize ministères ont présenté des mises à jour de leur plan. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a créé un site Web public et un site interne, ce qui permet aux autres ministères de consulter ces plans, d'en dégager les leçons apprises et d'échanger des idées sur les mesures à envisager.

32.203 Notre suivi auprès des trois ministères vérifiés en 1997 révèle que dans deux cas, DRHC et Industrie Canada, les six éléments de nos recommandations ont été mis en oeuvre. Le troisième ministère, Revenu Canada, a mis en oeuvre tous les éléments, à

l'exception de deux. Les deux éléments qui restent ont été partiellement mis en oeuvre.

Observations

32.204 Système tactique de commandement, de contrôle et de communications. Le Système tactique de commandement, de contrôle et de communications (STCCC) au ministère de la Défense nationale (MDN) est maintenant à un tournant. À la suite de la modification du contrat en novembre 1998, le projet de deux milliards de dollars s'étalant sur neuf ans a été prolongé d'un an et doit être terminé en septembre 2001, sans que le gouvernement n'ait à déboursé d'autres sommes pour le contrat. À la suite d'une entente sur un calendrier de livraison mieux adapté aux réalités actuelles du projet, la partie plus complexe de l'équipement (et l'ensemble de la commande) doit être terminée, installée et acceptée officiellement d'ici la fin du contrat. Compte tenu de la complexité du projet, de l'échéancier serré et de l'impact possible sur la capacité opérationnelle des Forces canadiennes, l'équipe de gestion du projet continue d'en surveiller les risques très étroitement.

32.205 Dans l'ensemble, la gestion du projet du STCCC progresse bien depuis l'an dernier, mais, en raison des coûts importants et des risques techniques, le Ministère est d'avis que le projet présente un risque modéré.

32.206 Amélioration du système d'approvisionnement des Forces canadiennes. Depuis son lancement par la Défense nationale en 1981, le projet Amélioration du système d'approvisionnement des Forces canadiennes (AS AFC) a connu des transformations importantes. La dernière transformation concerne le contrat signé en janvier 1995, en vertu duquel devait être livré en février 1999 un système répondant aux exigences du MDN pour

l'inventaire et la distribution des fournitures et offrant les outils de planification nécessaires au soutien logistique des opérations du Ministère.

32.207 En novembre 1996, notre chapitre avait exposé les graves problèmes que pose ce projet. L'équipe de gestion du projet et l'entrepreneur ont travaillé intensément pendant deux ans pour rendre possible l'abandon de la solution personnalisée au profit d'une solution combinant deux progiciels. Le budget global de 295 millions de dollars est demeuré le même, mais la date cible a été reportée à septembre 1999; au moment de notre suivi, en décembre 1998, cette date avait été reportée à février 2000.

32.208 Depuis notre rapport de 1998, les problèmes de livraison ont augmenté à un point tel que, par une entente mutuelle, le maître d'oeuvre et le ministère de la Défense nationale ont proposé de ramener l'entière responsabilité du système au MDN. Conformément à cette proposition, à compter du 1^{er} novembre 1999, le MDN devient effectivement le maître d'oeuvre pour la suite du projet. Afin de respecter les limites du budget restant de 63 millions de dollars, l'équipe de gestion du projet recommande de travailler sur un seul progiciel, de réduire le personnel et de livrer les exigences fonctionnelles selon un plan révisé acceptable. Certaines fonctionnalités qui faisaient partie du projet original seront ajoutées une fois que le projet actuel sera terminé. Décembre 2001 est la nouvelle date cible proposée.

32.209 Parce que le budget restant est très serré, que les ressources qui en découlent sont forcément limitées et qu'on doit réorganiser de façon substantielle les travaux de mise au point des systèmes, le Ministère a élaboré une nouvelle stratégie de mise en oeuvre afin de réduire le risque global de ce qui, jusqu'à maintenant, était un projet à risque élevé. Compte tenu des obstacles importants qu'il a rencontrés, du retard de près de trois ans sur l'échéancier et des dépassements de coûts qui en ont

Dans l'ensemble, la gestion du projet du Système tactique de commandement, de contrôle et de communications progresse bien depuis l'an dernier, mais en raison des coûts importants et des risques techniques, la Défense nationale est d'avis que le projet présente un risque modéré.

La Défense nationale estime que le projet Amélioration du système d'approvisionnement des Forces canadiennes sera en mesure de répondre à 80 p. 100 des exigences initiales; le reste des exigences, soit 20 p. 100, sera mis en oeuvre dans le cadre de mises à jour de routine.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a récemment créé un site Web pour faciliter les échanges, site où les ministères peuvent présenter leur plan d'action ainsi que les leçons apprises, des suggestions en vue de prochaines mesures, les mises à jour du plan et autres points d'intérêt. Un site Web ouvert au public a aussi été créé.

découlé, le Ministère estime que le projet d'ASAFIC sera en mesure de répondre à 80 p. 100 des exigences initiales; le reste des exigences, soit 20 p. 100, sera mis en oeuvre dans le cadre de mises à jour de routine. Le nouveau cadre pour la gestion et les contrats qui a été mis au point, avec le consentement de l'entrepreneur, permettra à la Couronne d'assurer le rôle de maître d'oeuvre, sauf dans les cas où des dispositions ont été prises au sujet de tâches particulières. De plus, la Couronne, de dire le Ministère, sera alors en position de mener le projet à terme avec succès.

32.210 Secrétariat du Conseil du Trésor. Les tâches du Secrétariat du Conseil du Trésor vont bon train : il obtient les plans d'action ministériels visant le Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information, en surveille la mise en oeuvre et consulte les ministères. Le Secrétariat avait demandé aux 20 plus gros ministères, et ceux-ci avaient accepté, de communiquer avant mars 1998 leurs plans pour la mise en oeuvre du premier des quatre niveaux du Cadre amélioré. L'an dernier, nous avons signalé que le Secrétariat du Conseil du Trésor avait reçu neuf plans en septembre 1998. En septembre 1999, sept autres plans d'action ont été soumis. Quatre de ces seize ministères ont déjà soumis des mises à jour de leur plan, montrant ainsi un ferme engagement vis-à-vis des efforts de mise en oeuvre du Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information. Quatre ministères n'ont pas encore soumis de plan.

32.211 Le Secrétariat du Conseil du Trésor a récemment créé un site Web pour faciliter les échanges. Les ministères peuvent y présenter leur plan d'action ainsi que les leçons apprises, des suggestions en vue de prochaines mesures, les mises à jour du plan et autres points d'intérêt. Un site Web ouvert au public a aussi été créé.

32.212 Le Cadre amélioré a été élargi et comprend maintenant les meilleures pratiques pour gérer tous les investissements du portefeuille de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

32.213 Systèmes libre-service. Le gestionnaire des projets des Systèmes libre-service à Développement des ressources humaines Canada continue de poursuivre les initiatives que nous avons observées dans notre chapitre de décembre 1997. Cependant, le Ministère a grandement réduit les activités afin d'accorder la priorité au problème de l'an 2000. Les processus s'améliorent et l'on s'occupe des questions de régie comme la planification opérationnelle et les priorités. Les gestionnaires utilisent le suivi du temps pour compléter les mesures subjectives des progrès. Des analyses de rentabilisation et des mandats sont préparés pour tous les projets. La fonction assurance de la qualité, qui était bien établie lorsque nous avons examiné les projets en 1997, a été renforcée et fait maintenant partie de tous les projets. À l'heure actuelle, on consacre plus d'efforts pour connaître les utilisateurs et les faire participer. Le Ministère améliore aussi ses processus pour la mise au point de systèmes conformément au Cadre amélioré du Secrétariat.

32.214 Comptabilité normalisée et restructuration du traitement des déclarations de revenus des sociétés. Le projet de Comptabilité normalisée et de restructuration du traitement des déclarations de revenus des sociétés (CN/T2) à Revenu Canada a connu un mouvement des effectifs et d'autres difficultés. En raison des retards qui en ont résulté, la mise en oeuvre prévue à l'origine pour avril 1998 a dû être reportée à juin 2000. Dans notre rapport de 1997, nous avons signalé un budget global de 106 millions de dollars; on s'attend maintenant à ce que ce budget augmente pour passer à 160 millions de dollars. Comme nous l'avons mentionné dans

notre rapport de 1997, Revenu Canada a réussi à cerner qui sont ses clients et à les mettre à contribution, à planifier et à utiliser des analyses de rentabilisation et des mandats de projets. Bien qu'il n'y ait aucune fonction indépendante d'assurance de la qualité, comme nous l'avions noté en 1997, celle-ci est contrôlée à toutes les étapes des processus. De plus, bien qu'il n'y ait pas encore de mesures objectives des progrès pour compléter les évaluations subjectives au niveau des tâches, le suivi du temps est utilisé au-delà de ce niveau. Nous avons noté aussi que le progrès est mesuré par la livraison de produits intermédiaires importants, par exemple les nouveaux formulaires d'impôt pour les sociétés, le grand livre des recettes et la comptabilité normalisée pour le balayage et l'imagerie. Le Cadre d'amélioration du Secrétariat est appliqué à tous les nouveaux projets.

32.215 Strategis. Pour le projet Strategis, Industrie Canada a réalisé des progrès importants en mettant en oeuvre tous les éléments de nos recommandations. Des sondages auprès des clients sont effectués quatre fois l'an afin d'obtenir information et rétroaction sur les services. Le Ministère a amélioré la planification de projets et utilise des analyses de rentabilisation pour les nouveaux services afin d'établir les priorités pour la mise en oeuvre, comme

c'était le cas dans la phase 1. Il a établi une fonction d'assurance de la qualité qui joue un rôle dans chaque projet, du début à la fin. Le Comité du contenu et des produits de Strategis, présidé par le chef de l'assurance de la qualité, examine les analyses de rentabilisation et les mandats de projets. Ce comité surveille chaque projet tout au long de sa mise en oeuvre. Le Ministère a établi des mesures objectives des progrès, y compris un suivi du temps pour compléter les évaluations subjectives. Strategis innove constamment, grâce à l'amélioration des processus de mise au point comme il est décrit ci-dessus, à la remise à neuf de son site Web au fur et à mesure que des installations ou des éléments nouveaux deviennent disponibles et grâce à l'exploitation, pour ses utilisateurs, de nouveaux services offerts sur le site Web comme les transactions électroniques. Même si l'innovation, dans une technologie évoluant aussi rapidement que le Web et Internet, nécessite que l'on prenne des risques, l'utilisation judicieuse de la rétroaction ainsi que l'apprentissage de méthodes justes et éprouvées peuvent atténuer de tels risques. Industrie Canada nous a dit qu'il utilisait le Cadre amélioré du Secrétariat pour des projets plus classiques de développement de systèmes, ainsi que les meilleures pratiques choisies du Cadre amélioré pour Strategis, son site d'information sur le Web.

Agriculture et Agroalimentaire Canada — Administration du rétablissement agricole des Prairies — 1997, chapitre 24

*Vérificateur général adjoint : Don Young
Directeur principal : Neil Maxwell*

**L'Administration
du rétablissement
agricole des Prairies
a pris au sérieux
nos principales
observations voulant
que la planification
stratégique soit
améliorée.**

Contexte

32.216 La vérification de l'Administration du rétablissement agricole des Prairies (ARAP) que nous avons effectuée en 1997 a révélé que cette organisation est fortement enracinée dans l'Ouest et qu'elle sert les Canadiens depuis soixante-dix ans. Nous avons aussi décelé des problèmes importants. L'ARAP est la direction générale d'Agriculture et Agroalimentaire Canada qui est chargée de la gestion durable des terres et de l'eau ainsi que du développement agricole et rural des Prairies. Règle générale, nous avons constaté que l'ARAP n'avait pas précisé ses objectifs, ni cerné les questions pour ensuite établir leur ordre de priorité, de sorte que les activités soient planifiées et exécutées comme il se doit. Nous avons formulé sept recommandations portant sur ces problèmes et d'autres questions touchant le recouvrement des coûts.

Étendue

32.217 Notre suivi de 1999 avait comme objectif de déterminer l'état de nos recommandations de 1997 et de relever toutes les autres questions importantes dont nous prendrions connaissance.

Conclusion

32.218 Nous avons constaté que l'ARAP avait pris au sérieux nos principales observations voulant que la planification stratégique soit améliorée. L'approche consensuelle retenue par l'ARAP a exigé du temps pour « mobiliser » le personnel. Nous avons observé un changement au niveau de l'orientation du travail à l'ARAP et des engagements administratifs. L'ARAP doit encore suivre

les étapes logiques qui découlent de ce nouveau mode de pensée et de cette nouvelle approche et prendre des mesures concernant d'autres recommandations précises.

32.219 Pour demeurer crédible auprès des divers intervenants, l'ARAP doit mettre pleinement en oeuvre les changements annoncés dans sa nouvelle stratégie. La direction doit maintenant restructurer l'organisation et ses ressources. Bien que l'ARAP ait commencé à déterminer la façon la plus rentable d'offrir ses services, elle doit s'efforcer encore davantage d'utiliser ses ressources différemment afin d'être en mesure de relever de nouveaux défis. L'ARAP a une longue tradition de changements et d'adaptation. Les intérêts des intervenants sont intimement liés à la capacité de l'ARAP de se positionner pour l'avenir et de mener avec efficacité ses activités actuelles et prévues.

Observations

Les questions relatives à la gestion des terres et de l'eau sont définies et leur ordre de priorité est établi

32.220 L'une des principales observations de notre vérification de 1997 portait sur la nécessité de définir les questions relatives à la gestion des terres et de l'eau et d'établir leur ordre de priorité, ainsi que sur la détermination des ressources requises pour la programmation. Deux ans plus tard, nous avons constaté que l'ARAP avait fait de son mieux pour commencer la planification stratégique en examinant l'état actuel des ressources naturelles (eau et terres) et en évaluant les nouvelles

questions environnementales, comme la production agricole intensive. À cet égard, nous pouvons citer en exemple le programme Paysages agricoles des Prairies (PAP) et le Plan de gestion de l'environnement pour l'industrie porcine. Les deux projets démontrent qu'il y a eu planification à l'échelle des Prairies et à long terme; les questions sont évaluées dans le but d'établir une politique appropriée ou de modifier la politique existante.

Les programmes tiennent compte des risques qui varient selon les régions géographiques et de l'évaluation des besoins

32.221 La nécessité d'instaurer pour les Prairies des programmes traduisant les besoins et les risques qui varient selon les régions géographiques constituait un aspect important de notre vérification de 1997. Dans notre suivi, nous avons constaté que les risques associés aux différentes régions géographiques et les besoins étaient cernés et que l'ARAP prévoyait des interventions. Outre le programme Paysages agricoles des Prairies et le Plan de gestion de l'environnement pour l'industrie porcine, nous avons la preuve que les priorités géographiques ont été établies aux niveaux des régions et des districts. Par exemple, le bureau du district de Swift Current a changé l'orientation de ses travaux en tenant compte des risques que posent certaines activités pour l'environnement. Son plan de travail indique les activités qui seront associées aux conséquences énoncées — par exemple, le bureau élabore actuellement un outil qui devrait permettre de relever les secteurs où il est possible de faire l'élevage intensif.

La mise en oeuvre des programmes temporarisés a été analysée

32.222 Nous avons déjà recommandé au Ministère que l'ARAP examine

attentivement la mise en oeuvre des prochains programmes temporarisés (c'est-à-dire les programmes qui ont une durée ou un financement déterminé). Nous avons prévenu l'organisation des effets possibles des programmes temporarisés sur ses activités de base et de la nécessité d'évaluer soigneusement les ressources existantes afin d'établir si elles sont suffisantes. Dans le passé, l'ARAP a administré des programmes temporarisés qui, parfois, n'étaient pas liés à ses activités de base, et a affecté des ressources à d'autres fonctions que les fonctions fondamentales prévues par la loi. Cependant, nous avons constaté dans notre suivi que les nouveaux programmes temporarisés n'avaient pas été ajoutés à la charge de travail de l'organisation. La direction reconnaît les risques que comporte l'administration de tels programmes, et on a la preuve que l'analyse d'éventuels programmes temporarisés a été effectuée.

Nous n'avons pas constaté de régime cohérent de surveillance ou d'inspection

32.223 Dans notre vérification de 1997, nous avons recommandé qu'on mette en oeuvre un programme cohérent et rentable de surveillance et d'inspection fondé sur les risques. Nous avons alors indiqué que le Programme d'établissement d'une couverture végétale permanente, le Programme de l'aménagement hydraulique rural et le Programme des brise-vent avaient des approches différentes en matière de surveillance et d'inspection. Deux ans plus tard, nous constatons que cette recommandation n'a pas été complètement suivie. Il n'y a pas eu d'évaluation générale de l'inspection dans l'ensemble de l'organisation. Toutefois, Agriculture et Agroalimentaire Canada exécute un programme d'évaluation qui doit traiter les questions relatives à la surveillance et à l'inspection du Programme de l'aménagement hydraulique rural.

Jusqu'à récemment, il n'y avait eu que peu de réaffectation ou de réévaluation systématique des ressources.

Nous avons trouvé peu de preuves de l'intégration du recouvrement des coûts à la planification stratégique.

La réévaluation des ressources de l'ARAP ne fait que commencer

32.224 Le besoin de réévaluer la répartition géographique et la rentabilité de son réseau actuel de bureaux et de ressources est une importante observation de notre vérification précédente. Nous avons indiqué que les bureaux et les ressources de l'ARAP devraient refléter les conditions actuelles établies en fonction de l'évaluation des enjeux stratégiques, des besoins et de partenaires éventuels. De plus, dans l'engagement qu'il a communiqué au Parlement en 1998 à la suite de notre vérification, le Ministère a déclaré que « les ressources seront réaffectées à mesure que l'ARAP changera ses priorités et objectifs ». Bien qu'il y ait eu une certaine réaffectation des ressources, nous avons constaté lors de notre suivi que, jusqu'à récemment, il y avait eu peu de réaffectation ou de réévaluation systématique faisant suite à la nouvelle planification. Selon l'explication fournie par l'ARAP, cette démarche était conforme à l'approche prudente adoptée à l'égard du changement. Par conséquent, la structure nécessaire à une telle évaluation est maintenant en place. L'évaluation de l'efficacité du réseau actuel des bureaux et des ressources est une entreprise contestée et difficile, mais elle est aussi nécessaire. En bout de ligne, les intérêts des intervenants et du public dépendent de l'efficacité avec laquelle les bureaux de l'ARAP (et les ressources) sont gérés (emplacement, utilisation et évaluation des coûts).

Peu de changements ont marqué le recouvrement des coûts en deux ans

32.225 En 1997, nous avons recommandé que l'ARAP détermine comment offrir ses services de la manière la plus rentable et comment combiner de façon optimale le recouvrement des coûts, le partage des coûts et la production de recettes. Notre récente vérification des frais d'utilisation dans le portefeuille de

l'Agriculture a aussi révélé que le Ministère devait améliorer sa gestion et le recours aux frais d'utilisation.

32.226 Nous avons conclu, en nous fondant sur nos constatations, que même si l'ARAP continuait de faire des progrès dans le domaine du recouvrement des coûts, l'organisation n'avait pas encore pleinement donné suite à nos constatations de 1997. Certains points forts sont toujours présents, par exemple : la communication avec les personnes à qui on a imposé des frais est bonne; il y a des liens avec le développement durable; les frais ont tendance à être fixés en fonction du marché; et l'ARAP donne l'assurance que des contrôles financiers sont en place. En outre, nous avons constaté que la Direction générale met en place les systèmes nécessaires pour faire le suivi des coûts qui pourraient être recouverts. Toutefois, nous avons encore détecté des problèmes importants, dont les trois exemples suivants :

- Nous avons trouvé peu de preuves de l'intégration du recouvrement des coûts à la planification stratégique et de liens avec des objectifs ministériels. L'organisation a tendance à se concentrer encore sur les régimes actuels de recouvrement des coûts, notamment le Programme des pâturages communautaires. De nouveaux efforts d'intérêt majeur tels que le Plan de gestion de l'environnement pour l'industrie porcine ne prévoyaient pas d'analyse préalable de la pertinence des frais d'utilisation et d'autres aspects du recouvrement des coûts même s'ils n'ont pas encore été mis en oeuvre (ou n'ont pas atteint le stade de programme).

- Certains secteurs de l'ARAP se sont efforcés d'intégrer le recouvrement des coûts au processus de planification annuelle du travail, mais d'autres ne l'ont pas fait. Aucune initiative concertée n'a été prise concernant cette question. Les bureaux régionaux ne se sentent pas en mesure d'agir dans ce secteur complexe et parfois difficile.

- L'ARAP ne recueille pas encore de données sur les coûts directs et indirects de chacun de ses services et programmes actuels et éventuels et elle ne fait pas non plus la répartition de ces coûts. Comme nous l'avons expliqué dans notre vérification des frais d'utilisation, l'établissement des coûts est l'un des aspects que l'ARAP, tout comme d'autres organisations du portefeuille de l'Agriculture, doit encore améliorer.

L'élaboration de cadres de mesure du rendement est un bon début

32.227 Des cadres de rendement sont maintenant en voie d'élaboration ou utilisés à tous les niveaux de l'organisation; ces cadres définissent les objectifs et les indicateurs de rendement

ainsi que les résultats des activités menées dans le cadre de projets ou à l'échelle des Prairies. L'ARAP poursuit sa participation à la mise au point du Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) du Ministère, qui est une composante du Système de gestion des dépenses fédéral. Ce Système a trait au régime de gestion interne et de reddition de comptes des ministères; il relie entre eux les objectifs ministériels, les champs d'activité, les besoins en ressources et les cibles de rendement. Il a été conçu pour fournir les données de base des plans d'activités et du *Budget des dépenses* destinés au Parlement et au public. Agriculture et Agroalimentaire Canada a cité l'ARAP comme le « meilleur » exemple de mesure du rendement au Ministère.

Le Bureau de l'Enquêteur correctionnel — 1997, chapitre 33

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados

Directeur principal : Ronald Wolchuk

Le Bureau de l'Enquêteur correctionnel a pris des mesures pour régler bon nombre des problèmes que nous avons soulevés lors de notre précédente vérification.

Contexte

32.228 Aux termes de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, le Bureau de l'Enquêteur correctionnel est chargé de mener des enquêtes sur les problèmes des détenus. L'Enquêteur correctionnel joue un rôle important en veillant à ce que les détenus qui purgent une peine d'emprisonnement dans les prisons fédérales soient traités de manière équitable.

32.229 La vérification de 1997 avait pour objectif de déterminer dans quelle mesure les politiques et les procédures du Bureau de l'Enquêteur correctionnel avaient permis à celui-ci de s'acquitter de son mandat avec efficacité. Nous avons observé des faiblesses dans les cinq domaines suivants : la gestion du volume de travail, les communications, les politiques et les procédures opérationnelles, le règlement des problèmes systémiques avec le Service correctionnel et la communication des résultats. Nous avons conclu que, en dépit du fait qu'elles aidaient souvent à résoudre des plaintes individuelles, les pratiques du Bureau de l'Enquêteur correctionnel n'étaient pas efficaces ni uniformes et qu'elles avaient contribué, entre autres choses, à l'émergence d'une relation antagoniste avec le Service correctionnel.

Étendue

32.230 Notre suivi a consisté notamment en l'examen du rapport de 1998 rédigé par l'Enquêteur correctionnel à l'intention du Comité permanent des comptes publics et qui portait sur les progrès réalisés pour donner suite aux recommandations de notre vérification de 1997. Nous avons

interviewé des représentants du Bureau de l'Enquêteur correctionnel et du Service correctionnel. Nous avons également examiné des documents à l'appui.

Conclusion

32.231 Au cours des deux dernières années, le Bureau de l'Enquêteur correctionnel a pris des mesures pour régler bon nombre des problèmes que nous avons soulevés lors de notre précédente vérification. Le Bureau a entrepris notamment de réduire le chevauchement entre son processus de traitement des plaintes et la procédure de règlement des griefs du Service correctionnel, de mettre en oeuvre des politiques et des procédures officielles et d'établir un processus plus efficace pour collaborer avec le Service correctionnel et pour régler les problèmes systémiques.

32.232 Cependant, des progrès devront être réalisés dans certains autres domaines. Par exemple, il reste du travail à faire pour mettre au point le système d'information de gestion, pour communiquer les résultats et pour exécuter le plan d'action en matière de communication. Il est essentiel que le Bureau mette en oeuvre les recommandations pertinentes relatives à ces questions.

Observations

Gestion du volume de travail

32.233 En décembre 1997, nous avons constaté que le Bureau avait de la difficulté à gérer son volume de travail. Nous avons fait remarquer que cette situation était attribuable aux trois facteurs suivants : un chevauchement excessif entre le processus de traitement des

plaintes du Bureau et la procédure de règlement des griefs des détenus du Service correctionnel; l'absence de procédures et de lignes directrices officielles pour aider les enquêteurs à déterminer les mécanismes les plus efficaces et les plus efficaces pour traiter les plaintes des détenus; le volume de travail global du Bureau.

32.234 Au dire de représentants des deux organismes, il y a maintenant moins de chevauchement entre le processus de traitement des plaintes du Bureau de l'Enquêteur correctionnel et la procédure de règlement des griefs des détenus du Service correctionnel. Le Bureau s'efforce d'appliquer une politique interne voulant que, dans des circonstances normales, un enquêteur ne doive pas procéder à une enquête lorsque la même plainte est en cours d'examen dans le cadre de la procédure de règlement des griefs des détenus du Service correctionnel. De plus, le Bureau a travaillé avec le Service correctionnel en vue d'améliorer la procédure de règlement des griefs des détenus aux chapitres de la rapidité d'exécution et de la prise en compte des leçons tirées de griefs accueillis dans ses décisions de gestion.

32.235 Dans le passé, les enquêteurs ne disposaient pas de lignes directrices précises concernant les cas à examiner et le niveau des efforts à déployer compte tenu des circonstances. Dans un premier temps, le Bureau a distribué à ses enquêteurs un nouveau manuel de politiques et de procédures officiel pour les aider à faire une distinction entre la nécessité d'établir le contact avec le détenu concerné et celle de mener une enquête. Cette mesure pourrait réduire le niveau de travail nécessaire pour régler les problèmes affectant les détenus et, par conséquent, faciliter davantage la gestion du volume de travail global.

32.236 Dans notre rapport de 1997, nous avons fait remarquer que le Bureau de l'Enquêteur correctionnel opérait dans un

environnement où ses services étaient en demande incessante et que tant le volume de la demande pour ses services que la complexité des problèmes à régler s'étaient accrus ces dernières années. Le nombre de plaintes individuelles signalées par le Bureau de l'Enquêteur correctionnel dans son rapport annuel a diminué considérablement, passant de quelque 6 800 (1995–1996) à 4 500 (1998–1999). Toutefois, la direction du Bureau a laissé savoir qu'en 1998–1999, plus de temps avait été consacré à d'autres tâches comme la révision de la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*, l'examen de la politique et des procédures du Service correctionnel du Canada et le règlement de problèmes plus complexes concernant les délinquantes et les détenues autochtones. De plus, il est maintenant nécessaire que toutes les bandes vidéo et les documents à l'appui portant sur le déploiement des équipes d'intervention en cas d'urgence et le recours à la force soient soumis à l'examen du Bureau. En 1996–1997, le Bureau a reçu des bandes vidéo et des documents à l'appui relatifs à 23 incidents. L'année suivante, il en a reçu pour 198 et, en 1998–1999, pour 214. Les enquêteurs estiment également que le nouveau Système de suivi des dossiers nécessitera l'introduction de données plus détaillées, ce qui, à court terme, fera augmenter le temps consacré au traitement de chaque cas.

Stratégie de communication

32.237 Il y a deux ans, nous avons indiqué qu'il était important qu'un ombudsman comme l'Enquêteur correctionnel veille à ce que le service qu'il offre soit bien connu, compris et accessible. D'ailleurs, la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition* enjoint l'Enquêteur correctionnel de maintenir un programme décrivant sa fonction et son rôle.

32.238 Les entrevues menées avec des représentants du Bureau et du Service correctionnel révèlent que tant les détenus

Tant les détenus que les membres du personnel du Service correctionnel comprennent encore mal le rôle du Bureau de l'Enquêteur correctionnel.

que les membres du personnel du Service correctionnel comprennent encore mal le rôle du Bureau. Cet état de fait a été confirmé au cours de réunions récentes avec des comités de détenus et des intervenants de l'extérieur.

32.239 Pour régler ce problème, le Bureau a conçu une affiche et une brochure qui seront distribuées dans tous les établissements et tous les bureaux de libération conditionnelle. Cette tâche n'est pas encore terminée. On continue de réviser le contenu de ces documents et on obtiendra un numéro de téléphone sans frais pour que les détenus aient plus facilement accès aux services du Bureau.

Régler les problèmes systémiques

32.240 En 1997, nous avons signalé que, depuis longtemps, il existait une relation antagoniste entre le Bureau de l'Enquêteur correctionnel et le Service correctionnel. La mésentente concernant la position du Service correctionnel sur certains problèmes systémiques soulevés par le Bureau de l'Enquêteur a diminué l'efficacité de la coopération. Nous avons recommandé que les deux parties établissent un processus plus efficace de résolution et de règlement de ces problèmes.

32.241 Au cours des deux dernières années, des représentants des deux organismes ont travaillé ensemble pour élaborer un protocole d'entente qui prévoit une structure pour les rapports entre les deux parties au sujet de la tenue des enquêtes et du règlement des problèmes. Ce document comprend des sections clés décrivant le rôle du Bureau de l'Enquêteur correctionnel, le processus des communications, les paramètres à suivre pour la fermeture des enquêtes et un mécanisme de règlement des différends à caractère non exécutoire.

32.242 Nous croyons comprendre que le Bureau de l'Enquêteur correctionnel et le commissaire du Service correctionnel ont

approuvé le protocole d'entente et qu'ils doivent le signer plus tard cette année.

Politiques et procédures relatives aux enquêtes sur des plaintes

32.243 Dans notre chapitre de 1997, nous nous sommes inquiétés du fait que le Bureau ne fournissait pas à ses enquêteurs les lignes directrices nécessaires pour qu'ils puissent évaluer les préoccupations d'un détenu et déterminer la nécessité de tenir une enquête et la façon dont elle devrait être menée. Compte tenu de notre examen des dossiers à l'époque, nous n'étions pas en mesure de déterminer quand et comment le Bureau prenait la décision d'enquêter, ni ce que l'enquête impliquait. Nous avons conclu qu'il y avait un risque que des problèmes semblables ne soient pas traités de façon uniforme.

32.244 À la fin de l'année 1998, le Bureau avait diffusé un manuel de politiques et de procédures officiel et avait organisé des séances d'information sur son contenu à l'intention de tous les membres du personnel. La publication de ce manuel est une première étape importante en vue de traiter les problèmes des détenus et de communiquer les résultats du rendement du Bureau de manière uniforme. Celui-ci prévoit utiliser ce manuel pour l'aider à mettre en oeuvre son programme de contrôle de la qualité à l'automne 1999, de manière à évaluer dans quelle mesure les enquêteurs se conforment aux politiques approuvées.

32.245 Le Bureau s'affaire actuellement à apporter d'autres améliorations qui prendront appui sur les progrès déjà réalisés. En se fondant sur le contenu du manuel, le Bureau est en voie de créer deux produits secondaires indispensables : un manuel de politiques et de procédures plus convivial pour les enquêteurs, et des renseignements de meilleure qualité sur son site Web à l'intention des intervenants de l'extérieur.

32.246 En 1997, nous avons également constaté que le Bureau de l'Enquêteur

correctionnel ne disposait pas de procédures pour l'aider à cerner les problèmes systémiques. Le manuel des procédures actuel et les révisions prévues permettront de combler en partie cette lacune. Les enquêteurs auront également besoin d'un résumé approuvé de la position du Bureau, énoncée publiquement, au sujet des problèmes récurrents qui concernent les détenus. Quand ils auront ce résumé, les enquêteurs pourront communiquer à tous les intervenants la même position pour chaque problème systémique.

Communication des résultats

32.247 Nous avons également exprimé des inquiétudes au sujet de la capacité du Bureau de fournir une information exacte et des mesures de rendement pertinentes, tant aux fins de gestion que pour son rapport annuel au Parlement. Ce qui nous a tout particulièrement préoccupés, c'est l'incapacité du système d'information de gestion de recueillir et de suivre les données pertinentes sur les plaintes des détenus et de faire état du rendement général du Bureau.

32.248 En avril 1999, le Bureau a établi un nouveau système informatisé

d'information de gestion, conçu pour appuyer son nouveau manuel de politiques et de procédures. Des données historiques ont été téléchargées, et le système est fonctionnel. Toutefois, l'introduction de nouvelles données de façon uniforme et au moment opportun par les enquêteurs constitue toujours un problème. Il faudra déployer des efforts supplémentaires pour adapter le système aux dossiers papier en tenant compte des exigences opérationnelles. Le nouveau système dispose également d'une fonction de contrôle permettant d'assurer la qualité de l'introduction des données et la conformité aux procédures approuvées. Cette fonction ne sera pas mise à l'essai avant l'automne 1999.

32.249 Le nouveau système devra pouvoir faire état des résultats pour ce qui est des contacts et des enquêtes comme le proposait la pièce 33.5 du chapitre de 1997. Le système n'a pas encore la capacité de fournir de tels renseignements. La prochaine phase de la mise au point prévue du système consistera à cerner les besoins en matière de rapports sur le rendement et à développer la capacité nécessaire pour permettre la production du rapport annuel de l'Enquêteur correctionnel en l'an 2000.

La diffusion du nouveau manuel de politiques et de procédures du Bureau de l'Enquêteur correctionnel était une première étape importante en vue de traiter les problèmes des détenus et de communiquer les résultats de façon uniforme.

Commission des plaintes du public contre la GRC — 1997, chapitre 34

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados

Directeur principal : Ronald Wolchuk

La Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada a pris des mesures dans divers secteurs pour combler plusieurs des lacunes cernées dans le cadre de la précédente vérification.

Contexte

32.250 La Commission des plaintes du public contre la Gendarmerie royale du Canada (GRC) a été établie par la *Loi sur la GRC* pour faire en sorte que les membres de la GRC, à qui la loi confère des autorisations et des pouvoirs spéciaux, rendent adéquatement compte de leur conduite au public. La Commission a pour mandat de recevoir les plaintes du public et d'assurer un processus externe et indépendant de révision, d'enquête et d'audience à l'égard des plaintes.

32.251 La vérification de 1997 avait pour but de déterminer si la Commission s'était organisée de manière à remplir son mandat. La vérification a surtout porté sur des aspects tels que la planification, la communication, le processus de révision, le mandat, la formation des membres sur la tenue d'audiences publiques, les systèmes d'information de gestion et la communication des résultats. Nous avons constaté que même si la Commission s'était dotée de systèmes et de pratiques pour s'acquitter de son mandat, un certain nombre de secteurs de ses pratiques de gestion devaient être renforcés. Elle devait notamment établir une stratégie de communication, élaborer des plans d'action à l'égard de ses processus de révision et d'audience publique et améliorer la communication des résultats.

Étendue

32.252 Dans le cadre du suivi, nous avons examiné le rapport d'étape de 1998 présenté par la Commission au Comité permanent des comptes publics sur les progrès réalisés à la suite des recommandations contenues dans le chapitre 34 du Rapport du vérificateur

général de 1997. Nous avons interviewé des représentants de la Commission, de la Gendarmerie royale du Canada et de Solliciteur général Canada. Nous avons aussi étudié les documents à l'appui.

Conclusion

32.253 La Commission des plaintes du public contre la GRC a pris des mesures dans divers secteurs pour combler plusieurs des lacunes cernées dans le cadre de la précédente vérification. Elle a entrepris notamment de traiter un grand nombre de dossiers en attente, de rationaliser les procédures de révision des plaintes et de donner une formation aux membres qui participent à des audiences publiques.

32.254 Toutefois, la Commission devra apporter d'autres améliorations dans des secteurs importants. Bien qu'elle ait traité un nombre accru de plaintes, l'arriéré s'élève à 400 cas. La Commission doit, tel que prévu d'ici 2001, éliminer cet arriéré et appliquer sa nouvelle norme en matière de délai d'exécution pour les révisions des plaintes.

32.255 Par ailleurs, la Commission doit restructurer son système d'information de gestion afin de garantir la fiabilité des données et d'améliorer la capacité de communiquer ses résultats annuellement au Parlement.

Observations

Stratégie de communication

32.256 En décembre 1997, la vérification a révélé que la Commission ne disposait pas d'une stratégie de communication visant à définir son rôle et à mieux sensibiliser le public à son

existence et à son indépendance face à la GRC. Selon une étude réalisée à cette époque, l'utilisation en anglais de l'acronyme RCMP (RCMP Public Complaints Commission) au début du titre de la Commission incitait le public à croire que la Commission faisait partie de la GRC.

32.257 La Commission n'a toujours pas de stratégie ni de plan de communication approuvés. Toutefois, la récente audience tenue dans l'intérêt public concernant la conduite d'agents de la GRC lors de la conférence de l'Organisation de coopération économique Asie-Pacifique (APEC), qui a eu lieu à l'Université de la Colombie-Britannique en novembre 1997, a considérablement accru la sensibilisation du public au rôle de la Commission.

32.258 Les représentants de la Commission ont indiqué qu'ils devaient continuer à s'efforcer de faire connaître davantage son rôle, surtout dans les petites collectivités composées d'Autochtones et de minorités visibles. Ils ont également fait savoir qu'ils engageraient un agent des communications dont la première tâche sera d'élaborer un plan de communication qui sera mis en oeuvre au début de 2000.

Rationalisation du processus de révision

32.259 Il y a deux ans, nous avons observé que le processus de révision des plaintes de la Commission était lent. Le délai d'exécution moyen d'une révision dépassait largement les 120 jours prévus par la norme de la Commission. En conséquence, l'arriéré avait continué d'augmenter pour atteindre environ 400 cas en 1997.

32.260 Récemment, la Commission a rationalisé trois volets importants du processus de révision : elle en a simplifié le mécanisme de contrôle de la qualité, elle a apporté des modifications essentielles à ses politiques pour mieux focaliser et gérer les révisions et elle a mis

en oeuvre des changements administratifs, notamment la simplification des lettres et des rapports. Au cours de l'exercice 1998-1999, la Commission a traité 350 des 500 cas en retard. C'était la première fois qu'elle traitait, au cours d'une même période, plus de plaintes qu'elle n'en avait reçues (soit 260 plaintes).

32.261 À l'heure actuelle, la Commission a un arriéré d'environ 400 cas. Elle s'est fixée pour objectifs de l'éliminer et de respecter sa norme en matière de délai d'exécution de 120 jours, d'ici mars 2001.

Audiences publiques

32.262 Dans le chapitre de 1997, nous avons indiqué que la Commission devait améliorer considérablement sa façon de tenir des audiences, d'une part en établissant un mandat précis pour chaque audience, et d'autre part en formant ses membres pour qu'ils puissent diriger des audiences.

32.263 Afin de mieux orienter les audiences publiques, la Commission a joint un mandat écrit à l'avis d'audience tenue dans l'intérêt public concernant les événements survenus lors de la conférence de l'APEC en novembre 1997. La Commission a fait savoir qu'elle entendait renouveler cette pratique pour toutes les audiences publiques.

32.264 La plupart des membres actuels ont reçu une formation sur les audiences publiques au cours de l'année et demie qui vient de s'écouler, dans le cadre d'une ou de plusieurs des activités suivantes : la conférence sur les principes de base de la gestion des tribunaux, l'atelier portant sur des questions courantes liées aux audiences publiques et le programme de formation d'une semaine sur les tribunaux administratifs. La Commission est en train d'élaborer un programme de formation interne qui traitera notamment des nouvelles questions fondamentales liées aux audiences publiques.

Récemment, la Commission a rationalisé son processus de révision.

La Commission n'a toujours pas renforcé sa capacité de produire des rapports utiles sur son rendement.

Mesure et communications des résultats

32.265 En 1997, nous avons exprimé certaines réserves quant à l'exactitude des renseignements contenus dans la base de données de suivi des plaintes de la Commission et quant à la capacité de celle-ci de mesurer et de communiquer les résultats pertinents touchant son rendement. Il faudra continuer à améliorer la qualité des données, mais la Commission n'a toujours pas renforcé sa capacité de produire des rapports utiles sur son rendement à partir de sa base de données.

32.266 En 1999, la Commission a mis en oeuvre un nouveau système d'information de gestion. La qualité des données demeure un sujet de préoccupation étant donné que certains anciens dossiers n'ont toujours pas été adaptés au nouveau système et sont parfois incomplets ou de mauvaise qualité. Par ailleurs, la Commission n'a toujours pas entrepris de vérifier la qualité des données du système en les comparant à celles des documents contenus dans les dossiers. Le personnel ne recevra pas de formation sur le nouveau système avant que la Commission ne s'attaque à certaines priorités, notamment l'accélération de l'entrée de données à partir du site à distance de la Commission (situé à Surrey en Colombie-Britannique) et l'installation

d'une composante de production de rapports.

32.267 À l'heure actuelle, le nouveau système n'a pas la capacité permettant la production de rapports. Les rapports de rendement sur les délais d'exécution, par exemple, sont toujours préparés à la main. Les représentants de la Commission ont signalé qu'ils changeraient la façon dont les résultats sont présentés dans le rapport annuel lorsque la composante de production de rapports sera installée. La Commission prévoit être en mesure de présenter de l'information améliorée sur son rendement dans son rapport annuel de 1999-2000.

32.268 Il y a deux ans, nous avons recommandé à la Commission d'élaborer de meilleures mesures du délai d'exécution pour les révisions des plaintes. À cette époque, la Commission ne comptait pas le temps d'exécution à partir du moment où elle recevait une demande de révision d'une plainte, mais à partir du jour où elle obtenait la documentation requise de la GRC. Nous avons indiqué qu'il serait plus raisonnable, tant pour le plaignant que pour le membre de la GRC, de calculer le temps à partir du moment où la Commission reçoit la première demande de révision.