

2002



Rapport de la
**vérificatrice générale
du Canada**
à la Chambre des communes

AVRIL

Chapitre 1
Soustraire des fonds publics
au contrôle du Parlement

Le Rapport d'avril 2002 de la vérificatrice générale du Canada comporte huit chapitres, ainsi qu'un Avant-propos et les Points saillants. Vous trouverez la table des matières principale à la fin du présent document.

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également disponible sur notre site Web à www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
240, rue Sparks, arrêt 10-1
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : (613) 952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953
Télécopieur : (613) 954-0696
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada 2002
N° de catalogue FA1-2002/1-1F
ISBN 0-662-86986-9



Chapitre

1

Soustraire des fonds publics au contrôle
du Parlement

Les travaux de vérification dont traite ce chapitre ont été menés conformément au mandat législatif, aux politiques et aux méthodes du Bureau du vérificateur général du Canada. Ces politiques et méthodes respectent les normes recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agrés.

Table des matières

Points saillants	1
Introduction	3
Le gouvernement fédéral continue d'utiliser de nouveaux mécanismes de régie	3
Des préoccupations au sujet de la reddition de comptes au Parlement	4
Les risques pour la reddition de comptes sont plus élevés dans le cas des fondations	5
Principaux faits nouveaux depuis 1999	5
Objet de la vérification	7
Observations et recommandations	8
Mécanismes de régie déléguée — Se soustraire à l'examen parlementaire	8
Un lien ténu avec le Parlement	9
Un cadre de régie	10
Les exigences essentielles de la reddition de comptes au Parlement ne sont pas respectées	10
La communication de l'information au Parlement et au public doit être améliorée	11
Un régime de vérification externe insatisfaisant	15
Absence de surveillance ministérielle	16
Membres des conseils d'administration nommés par le fédéral : imprécision des rôles et des responsabilités	19
D'autres éléments du cadre de régie exigent une attention	21
Des résultats mitigés pour ce qui est d'assurer la transparence	21
La protection des valeurs et de l'éthique du secteur public	21
Mécanismes de régie déléguée ayant fait l'objet d'un examen	24
Mécanismes de collaboration : des problèmes différents	27
Infrastructure Canada : des améliorations dignes de mention	27
Suivi de la vérification de 1999 sur les mécanismes de collaboration	30
Il faut se pencher sur les questions de portée gouvernementale	31
Changements ponctuels apportés à l'examen parlementaire	31
Les organismes centraux doivent jouer un rôle de chef de file	31
La nouvelle politique du Conseil du Trésor est une initiative prometteuse	32
Le rôle du ministère des Finances	34
Conclusion	35
À propos de la vérification	38

Annexes

A. Mécanismes examinés au cours de la présente vérification	40
B. Un cadre de régie	44
C. Recommandations du Comité permanent des comptes publics et réponse du gouvernement	46
D. État d'avancement de nos recommandations de 1999	48



Soustraire des fonds publics au contrôle du Parlement

Points saillants

1.1 Le gouvernement fédéral a versé des milliards de dollars de l'argent des contribuables à des fondations privées et à d'autres mécanismes de régie déléguée établis à des fins d'intérêt public, transférant ainsi les fonds de nombreuses années avant que les citoyens n'en touchent les avantages escomptés. Le gouvernement a délégué à ces mécanismes les responsabilités relatives aux programmes; toutefois, ces mécanismes sont souvent soustraits à l'examen parlementaire. Nous avons constaté que les exigences essentielles de la reddition de comptes au Parlement — présentation crédible des résultats, surveillance ministérielle efficace et vérification externe suffisante — ne sont pas respectées.

1.2 L'information communiquée au Parlement par les mécanismes de régie déléguée que nous avons examinés, n'est pas suffisante pour lui permettre de procéder à un examen. Aucun de ces mécanismes n'établit de plans généraux à soumettre au Parlement. Ils ne lui transmettent pas non plus de rapports annuels contenant une description crédible de leurs réalisations.

1.3 Ces mécanismes ont été créés pour répondre à des besoins ponctuels, et le Parlement n'a pas eu la possibilité d'examiner pleinement en quoi ils modifient la manière dont il autorise et surveille les dépenses publiques. Le gouvernement devrait demander l'avis du Parlement sur la forme et la nature de l'examen qui conviendrait pour les nouveaux mécanismes.

1.4 Comme ces mécanismes font l'objet d'une surveillance très limitée, les ministres peuvent difficilement en répondre devant le Parlement. Outre qu'il nomme une minorité d'administrateurs à leurs conseils respectifs, le gouvernement dispose de moyens limités pour faire le suivi stratégique des mécanismes et il ne peut corriger le tir si les choses vont mal ou que ses priorités changent. De plus, les rôles et les responsabilités des personnes nommées par le fédéral aux conseils d'administration ne sont pas définis clairement.

1.5 Le Parlement ne reçoit pas de rapports de vérification indépendante et de large portée portant non seulement sur les états financiers des mécanismes de régie déléguée, mais également sur la conformité aux autorisations, le bien-fondé et l'optimisation des ressources. À quelques exceptions près, le vérificateur au service du Parlement devrait être nommé vérificateur externe des fondations actuelles et de toutes celles qui seront établies dans l'avenir. Il pourrait ainsi fournir l'assurance qu'elles exercent un contrôle serré des ressources publiques et des pouvoirs importants qui leur sont confiés.

1.6 Au moment où nous terminions notre vérification, le Conseil du Trésor adoptait la Politique sur les différents modes de prestation de services qui portait sur des éléments de la régie (ou gouvernance) et de la reddition de comptes, comme le Bureau et le Comité des comptes publics l'avaient recommandé en 1999. Les organismes centraux doivent encore faire preuve de plus de leadership afin d'assurer une bonne gouvernance et une reddition de comptes satisfaisante.

1.7 Il faut faire davantage pour que les mécanismes instaurent et maintiennent les valeurs et l'éthique prévalant dans le secteur public. Les ministères parrains devraient veiller à ce qu'il y ait des dispositions informant les parties responsables de leur devoir à cet égard.

Contexte et autres observations

1.8 Nous avons vérifié en 1999 de nouveaux mécanismes de régie. Certains étaient des mécanismes de régie déléguée établis à titre d'organismes du secteur privé, qui exercent un pouvoir discrétionnaire en vue de l'atteinte d'objectifs fédéraux. D'autres étaient des mécanismes de collaboration par le biais desquels le gouvernement fédéral exécute des programmes publics en partenariat avec des organisations externes. Des faiblesses importantes ont été constatées à l'occasion de cette vérification, dont l'absence d'un cadre de régie uniforme, menaçant ainsi la reddition de comptes au Parlement.

1.9 Lors de notre vérification de cette année, nous avons fait le suivi des mécanismes de régie déléguée et de collaboration que nous avons examinés en 1999. Nous avons également examiné plusieurs fonds et fondations d'importance établis depuis à titre de mécanismes de régie déléguée. Une nouvelle fondation, Inforoute Santé du Canada Inc., a reçu 500 millions de dollars du gouvernement fédéral; d'autres ont reçu des paiements multiples s'élevant à 300 millions de dollars, par exemple, dans le cas de Génome Canada et à 250 millions de dollars dans le cas des Fonds municipaux verts.

1.10 Bien qu'il reste encore à faire, les mécanismes de collaboration examinés montrent des améliorations dans un certain nombre d'aspects du cadre de régie.

Réaction du gouvernement. Vous trouverez à la fin du présent chapitre la réponse fournie par le Secrétariat du Conseil du Trésor, au nom du gouvernement et des ministères que nous avons vérifiés. Le gouvernement reconnaît la nécessité d'améliorer un certain nombre d'éléments énoncés dans notre cadre de régie, mais il ne précise pas dans sa réponse la mesure dans laquelle il est d'accord ou non avec la plupart de nos observations et recommandations visant à mettre ces éléments en pratique. Le gouvernement veut jouir d'une certaine latitude lorsqu'il établit de nouveaux mécanismes, utilisant des moyens qu'il considère comme étant appropriés à chaque cas.

Introduction

Mécanismes de collaboration — Le gouvernement fédéral est un partenaire avec d'autres ordres de gouvernement, avec des organisations non gouvernementales et avec le secteur privé pour l'exécution des programmes.

Mécanismes de régie déléguée — Des organismes juridiques distincts sont établis par une loi et ils exercent un pouvoir discrétionnaire en ce qui concerne la redistribution des fonds publics, l'utilisation de biens publics ou la prestation de services publics pour le compte du gouvernement.

1.11 Dans nos travaux sur les nouveaux mécanismes de régie (ou de gouvernance), nous établissons une distinction entre les *mécanismes de collaboration* et les *mécanismes de régie déléguée*. Nous avons vérifié en 1999 les nouveaux mécanismes de régie dans l'ensemble du gouvernement. Nous avons alors examiné dix mécanismes de collaboration et sept mécanismes de régie déléguée (Rapport de novembre 1999, chapitre 23, « La régie en partenariat : la reddition de comptes menacée »). À l'occasion d'autres vérifications cette même année, nous avons examiné plus en détail deux de ces mécanismes : le programme Travaux d'infrastructure Canada, un mécanisme de collaboration, et le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural, un mécanisme de régie déléguée.

1.12 Lors de notre vérification de 1999, nous avons constaté de sérieuses faiblesses dans le cadre de régie des nouveaux mécanismes. La reddition de comptes au Parlement était compromise inutilement. Nous avons exigé des mesures correctives complètes, notamment que les organismes centraux exercent un meilleur leadership et que les ministères fédéraux parrainant les mécanismes prennent des mesures concrètes. Du même coup, nous avons reconnu qu'il existait une bonne raison d'établir de nouveaux mécanismes de régie, soit la possibilité d'assurer la prestation de services avec plus d'efficacité et avec une meilleure attention à la clientèle.

Le gouvernement fédéral continue d'utiliser de nouveaux mécanismes de régie

1.13 Certains des mécanismes de régie que nous avons examinés en 1999 ont reçu des fonds fédéraux supplémentaires depuis, particulièrement dans les budgets de 2000 et 2001. De plus, le gouvernement fédéral établit actuellement de nouveaux mécanismes; il en a annoncé plusieurs dans le Budget de 2000. Les plans initiaux visant l'établissement de nouvelles fondations, annoncées dans le Budget de 2001 (la Fondation pour l'infrastructure stratégique et le Fonds pour l'Afrique) ont été modifiés; ces initiatives prendront la forme de programmes gouvernementaux classiques. Dans la présente vérification, nous avons fait le suivi de nos cas de 1999 et nous avons examiné sept nouveaux mécanismes. On trouvera à la pièce 1.1 la liste des mécanismes de régie que nous avons vérifiés et ceux de 1999 dont nous avons fait le suivi. D'autres renseignements se trouvent à l'annexe A.

1.14 En 1999, nous avons mené une enquête auprès du gouvernement fédéral afin de recenser les nouveaux mécanismes de régie. Nous avons constaté que le gouvernement fédéral avait versé à 77 mécanismes de régie un total de 26,2 milliards de dollars, de 1990 à 1999. Nous n'avons pas mené d'enquête semblable pour la présente vérification, mais nous avons constaté que le gouvernement fédéral a engagé au total un peu plus de six milliards de dollars en fonds supplémentaires pour les mécanismes dont il est question dans le présent chapitre, tant les nouveaux que nous avons vérifiés que ceux de 1999 dont nous avons fait le suivi.

Des préoccupations au sujet de la reddition de comptes au Parlement

1.15 Les mécanismes de régie déléguée peuvent être groupés selon la manière dont le gouvernement fédéral les finance. Le choix du mécanisme de financement a des conséquences importantes pour la relation redditionnelle avec le gouvernement fédéral. Nous avons relevé les méthodes suivantes de financement fédéral :

- **Transfert à des fondations.** Certains fonds et fondations, comme Génome Canada, reçoivent des fonds fédéraux sous la forme de subventions forfaitaires versées à l'avance. En vertu d'une entente de financement avec le gouvernement fédéral, ils distribuent, sur plusieurs années, les fonds aux bénéficiaires admissibles.
- **Financement par la voie de contributions.** D'autres organismes, par exemple le Fonds canadien de télévision, reçoivent annuellement des

Pièce 1.1 Nouveaux mécanismes de régie examinés dans la présente vérification

Mécanismes de régie déléguée	Mécanisme de collaboration
Nouveaux mécanismes ayant été vérifiés	
Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère	Infrastructure Canada ³
Fondation du Canada pour l'appui technologique au développement durable ¹	
Fonds d'habilitation municipal vert ²	
Fonds d'investissement municipal vert ²	
Génome Canada	
Inforoute Santé du Canada Inc.	
Mécanismes ayant fait l'objet d'un suivi	
Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent	Aide à l'employabilité des personnes handicapées
Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé	Fonds pour l'adaptation des services de santé
Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire	Accord pancanadien sur l'harmonisation en matière d'environnement
Fondation canadienne pour l'innovation	Programme de forêts modèles du Canada (Forêt modèle de Foothills)
Fonds canadien d'adaptation et de développement rural	Entente Canada-Alberta sur le développement du marché du travail
Fonds canadien de télévision	Programme d'économie d'énergie dans l'industrie canadienne
Institut canadien d'information sur la santé	Programme de prêts et d'investissement
	Prestation nationale pour enfants

¹ Nous avons examiné les dispositions de l'entente de financement entre le gouvernement fédéral et la Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable, et d'autres documents connexes. Nous avons également examiné les dispositions de la *Loi sur la Fondation du Canada pour l'appui technologique au développement durable* (projet de loi C-4), qui maintenait la Fondation à titre de Fondation du Canada pour l'appui technologique au développement durable; la *Loi* n'était pas encore entrée en vigueur au moment de notre vérification.

² Le Fonds d'habilitation municipal vert et le Fonds d'investissement municipal vert sont assez semblables pour ce qui est des caractéristiques de régie, de sorte que nous les traitons ensemble dans ce chapitre. Au moment de notre vérification, des modifications de leurs ententes de financement étaient en négociation. Les ministères parrains nous ont informés que ces modifications porteraient sur un certain nombre d'éléments du cadre de régie.

³ L'initiative d'infrastructure municipale annoncée dans le Budget de 2000.

fonds fédéraux par la voie d'accords de contribution avec le gouvernement fédéral. Les contributions sont des paiements de transfert conditionnels pour une fin déterminée, dont le bénéficiaire peut être appelé à rendre compte et qui peuvent faire l'objet d'une vérification.

- **Financement distinct.** On trouve dans une troisième catégorie les mécanismes de régie déléguée financés selon des méthodes différentes. La Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent (CGVMSL), par exemple, a été financée par le transfert de l'actif de la société d'État qui l'a précédée et par deux fonds de fiducie immobilière.

Les risques pour la reddition de comptes sont plus élevés dans le cas des fondations

1.16 En ce qui a trait aux mécanismes de collaboration, les faiblesses du cadre de régie se situent principalement sur le plan de la coordination entre les partenaires. Un ministère ou un organisme partenaire fédéral rend compte au Parlement à l'égard de la participation fédérale, par les voies traditionnelles. Dans le cas d'un mécanisme, toutefois, la reddition de comptes globale peut être déficiente à plusieurs égards importants. Dans une situation d'obligation redditionnelle partagée, il faut porter plus d'attention à la relation entre les partenaires et à la relation de chacun avec son organisme dirigeant. Les lacunes exigent une attention constante, comme nous l'avons signalé dans notre vérification de 1999.

1.17 Les mécanismes de régie déléguée présentent des risques plus élevés pour la saine régie ou bonne gouvernance et la reddition de comptes. C'est le cas des fondations ayant reçu la plus grande partie des fonds fédéraux réservés aux mécanismes de régie déléguée. Comme ces mécanismes sont établis en tant que sociétés sans but lucratif fonctionnant sans lien de dépendance avec le gouvernement fédéral, on peut mettre en question leur reddition de comptes au Parlement. Pour ces motifs, nous avons modifié le cadre de régie que nous avons utilisé comme modèle en 1999 et nous avons mis davantage l'accent sur les exigences essentielles de la reddition de comptes au Parlement (voir l'annexe B).

Principaux faits nouveaux depuis 1999

1.18 Il s'est produit depuis novembre 1999 beaucoup d'événements qui ont eu des répercussions sur la régie et sur la reddition de comptes à l'égard de ces nouveaux mécanismes. Les questions liées aux fondations et à d'autres mécanismes de régie déléguée attirent l'attention du Parlement.

1.19 Le Comité des comptes publics a tenu des audiences sur nos vérifications de 1999 et il a fait rapport à la Chambre des communes en juin 2000. Dans son onzième rapport, le Comité a traité du chapitre 17, intitulé « Le programme Travaux d'infrastructure Canada : Phase II et suivi de la vérification de la Phase I ». Dans son troisième rapport, il a examiné le chapitre 23, intitulé « La régie en partenariat : la reddition de comptes menacée »; et le chapitre 24, « Le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural : un exemple de régie en partenariat ». Les recommandations du Comité des comptes publics et la réponse du gouvernement à ces recommandations sont résumées à l'annexe C.

1.20 D'autres comités parlementaires ont examiné à maintes reprises quelques questions liées aux mécanismes de régie déléguée, notamment :

- Le Comité permanent de l'industrie, des sciences et de la technologie de la Chambre des communes a rencontré, en avril 2001, le président et chef de la direction de la Fondation canadienne pour l'innovation. Les membres du Comité se sont dits préoccupés par le fait qu'ils n'aient pas le pouvoir de surveiller ce type d'organisme et par le fait que la vérificatrice générale ait un rôle limité dans ce cas. Le même comité avait examiné les politiques en matière de sciences et de technologie en mai 2001. Les membres ont interrogé le directeur général de Génome Canada au sujet des normes d'éthique régissant l'attribution de fonds fédéraux à des projets du secteur privé.
- En juin 2001, le Comité sénatorial permanent des finances nationales a examiné les modifications à la *Loi d'exécution du budget de 1997*, lesquelles élargissent l'admissibilité au financement offert par la Fondation canadienne pour l'innovation afin d'y inclure les frais de fonctionnement et d'entretien, de même que des projets situés à l'extérieur du Canada. En outre, un montant supplémentaire de 1,25 milliard de dollars a été remis à la Fondation.
- De mars à juin 2001, le Comité permanent des affaires autochtones, du développement du Grand Nord et des ressources naturelles de la Chambre des communes et le Comité sénatorial permanent correspondant ont examiné le projet de loi C-4, *Loi créant une fondation chargée de pourvoir au financement de l'appui technologique au développement durable*. Les parlementaires ont exprimé de sérieuses réserves au sujet de la reddition de comptes et de la gouvernance au cours de leurs délibérations. Le gouvernement a consenti un montant de 50 millions de dollars à la Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable, établie en vertu de la *Loi sur les corporations canadiennes*, avant que le Parlement n'ait explicitement approuvé l'initiative ou le financement.

1.21 Des problèmes de comptabilité. Au cours des exercices allant de 1996-1997 à 2000-2001, le gouvernement a versé 7,1 milliards de dollars par la voie de transferts à 9 fondations pour l'atteinte de divers objectifs stratégiques : encourager l'innovation, aider les étudiants à payer leurs études postsecondaires et élaborer des systèmes de technologie de l'information pour les soins de santé. Le gouvernement a une stratégie clairement énoncée qui consiste à lancer des initiatives de dépenses uniquement lorsqu'il a la certitude raisonnable de posséder les ressources nécessaires pour le faire. Il s'agit d'une attitude louable et prudente.

1.22 Le gouvernement a traité comme une dépense le montant de 7,1 milliards de dollars en transferts à des fondations. Au 31 mars 2001, toutefois, la presque totalité du montant était encore dans les comptes bancaires et dans d'autres placements des fondations. Très peu de ce montant avait été reçu par les bénéficiaires ultimement visés, c'est-à-dire les innovateurs, les étudiants et les fournisseurs de soins de santé. Tout compte fait, le montant de 7,1 milliards de dollars, ou la presque totalité, n'est pas vraiment une dépense du gouvernement.

1.23 La comptabilisation de ces transferts à titre de dépense est un traitement comptable qui permet au gouvernement de déclarer un excédent annuel inférieur. À plusieurs reprises, notre bureau a affirmé que, à son avis, les décisions visant le transfert de montants représentant une portion aussi importante des sommes prélevées auprès des contribuables devaient être fondées sur une rigoureuse analyse économique et stratégique; elles ne devaient pas être prises en vue d'obtenir simplement un résultat comptable souhaité, comme la réduction de l'excédent annuel déclaré. Nous avons dit qu'un tel traitement comptable compromettrait l'intégrité des résultats financiers déclarés du gouvernement.

1.24 Dans ses observations sur les états financiers du gouvernement présentées dans les *Comptes public du Canada* de 2000-2001, la vérificatrice générale a parlé du traitement comptable des transferts aux fondations.

Je ne peux déclarer sans équivoque que le gouvernement n'a pas respecté les normes objectives établies par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Les normes comptables objectives formulées par le CCSP ne peuvent prévoir toutes les nouvelles mesures que les gouvernements prendront, et les propres conventions comptables énoncées par le gouvernement lui laissent la latitude de comptabiliser ces transferts comme dépenses dans l'exercice où les fondations ont été annoncées. Cependant, le CCSP recommande que les états financiers soient préparés de manière à présenter la substance des opérations et des événements.

Vu les questions et les préoccupations soulevées par le traitement comptable adopté par les gouvernements au Canada pour des opérations comme celles des fondations, le CCSP a lancé deux projets visant à préciser les normes comptables dans ces domaines. Le gouvernement devrait suivre de près l'avancement de ces deux projets, étant donné l'importance des fonds publics en jeu dans le cas des fondations et les effets de distorsion des conventions comptables actuelles.

Je recommande fortement au gouvernement de modifier ses conventions à l'égard des fondations dans les états financiers de l'exercice prochain pour qu'ils reflètent adéquatement la substance de ces opérations. Ce changement devrait être conforme aux autres changements qui seront apportés l'an prochain pour adopter la comptabilité d'exercice.

Objet de la vérification

1.25 Nous sommes revenus sur les constatations de notre vérification antérieure et nous avons examiné certains nouveaux mécanismes annoncés depuis novembre 1999. La vérification cherche à répondre à un certain nombre de questions :

- Ces mécanismes compromettent-ils encore inutilement la reddition de comptes au Parlement?
- Les ministères parrains établissent-ils des cadres de régie appropriés pour les mécanismes nouvellement créés?

- Le gouvernement, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères parrains prennent-ils des mesures pour donner suite à nos recommandations et à celles du Comité des comptes publics?

1.26 Dans la présente vérification, y compris dans nos travaux de suivi, nous avons tenté de déterminer si le cadre de régie ou de gouvernance pour les mécanismes de régie déléguée était adéquat et si des changements avaient été apportés en réponse à nos recommandations. Nous avons cherché en particulier à déterminer si les exigences essentielles de la reddition de comptes au Parlement étaient respectées. En ce qui a trait aux nouveaux mécanismes que nous avons vérifiés, nous avons fait porter également nos travaux sur les dispositions visant à protéger les valeurs et l'éthique du secteur public et à encourager une culture organisationnelle qui respecte ces valeurs. Enfin, nous avons examiné le rôle exercé par les personnes nommées par le gouvernement fédéral aux conseils d'administration et au sein des organismes de régie connexes.

1.27 En ce qui concerne l'un des nouveaux mécanismes de collaboration, Infrastructure Canada, nous avons cherché à déterminer si le cadre de régie était approprié. Nous avons également fait un suivi des mécanismes de collaboration examinés en 1999.

1.28 Pour en savoir davantage sur les objectifs, l'étendue et les critères de la vérification, voir À propos de la vérification à la fin du chapitre.

Observations et recommandations

Mécanismes de régie déléguée — Se soustraire à l'examen parlementaire

1.29 Le gouvernement fédéral s'en remet depuis toujours aux ministères, aux établissements publics et aux sociétés d'État pour la redistribution des fonds publics aux particuliers et aux entreprises à diverses fins, notamment la recherche scientifique et le développement économique. Le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, par exemple, est un établissement public qui encourage et aide la recherche dans les sciences humaines; le Conseil des Arts du Canada est une société d'État qui soutient les arts. Chacun accorde des subventions en toute indépendance, sans intervention ministérielle. Bien qu'ils soient sans lien de dépendance avec le gouvernement, les conseils subventionnaires doivent rendre compte par l'entremise des ministres, qui répondent en leur nom au Parlement, et par la voie de cadres bien établis de régie et de reddition de comptes.

1.30 Lorsque le gouvernement a commencé à utiliser des fondations pour redistribuer les fonds publics, il a établi un cadre différent. Les ministres et les fonctionnaires fédéraux ont donné des explications à propos de ce cadre au moment de leur comparution devant des comités parlementaires. Ils ont dit que la structure organisationnelle sans but lucratif des fondations permettait d'assurer la régie. Le conseil d'administration et les membres de la société ont les connaissances spécialisées nécessaires et le gouvernement nomme une minorité des membres de ces deux groupes. Il n'y a pas d'actionnaires dans une société sans but lucratif, mais les membres ont le devoir de scruter les

activités de la fondation comme le feraient des actionnaires. Les administrateurs doivent diriger la fondation de manière ouverte et transparente. Le public peut s'informer en lisant le rapport annuel, qui comprend les états financiers vérifiés; dans quelques cas, le rapport annuel est déposé au Parlement.

1.31 L'entente de base entre le gouvernement fédéral et la fondation est l'entente de financement, signée par les ministres parrains. Celle-ci est un contrat ayant force obligatoire qui impose des exigences aux deux parties. Les ententes de financement que nous avons examinées ont beaucoup de dispositions en commun, notamment la présentation obligatoire d'un rapport annuel public, l'exécution d'une vérification comptable indépendante et la réalisation d'études d'évaluation.

1.32 Aucun lien de dépendance. Le gouvernement précise que les fondations n'ont aucun lien de dépendance avec lui. Une fois que les fonds publics sont versés à la fondation, le gouvernement s'en remet à la compétence et au professionnalisme des administrateurs et des membres des fondations pour qu'ils s'acquittent dûment de leurs fonctions. Le gouvernement s'attend à ce qu'ils utilisent leur bon jugement pour atteindre les objectifs de la fondation grâce à l'argent versé. De l'avis du gouvernement, il existe dans les ententes de financement un certain nombre de dispositions qui créent une relation sans lien de dépendance entre lui et les fondations. Par exemple, le gouvernement ne nomme qu'une minorité d'administrateurs. Il existe aussi une disposition prévoyant que, au moment de sa liquidation, le fonds ou la fondation ne remettra pas d'argent au gouvernement fédéral, mais le distribuera plutôt à des bénéficiaires antérieurs admissibles ou à des entités connexes.

1.33 De par leur structure redditionnelle et de régie, ces fonds et ces fondations sont manifestement moins contrôlés par le gouvernement que les conseils subventionnaires. Ils n'ont pas à rendre compte officiellement au Parlement par l'entremise des ministres. À notre avis, les fondations ne sont pas l'objet d'une surveillance ministérielle et d'un examen parlementaire efficaces.

Un lien tenu avec le Parlement

1.34 Le texte législatif sur lequel reposent 8 des 13 mécanismes de régie déléguée que nous avons examinés est la *Loi sur les corporations canadiennes*, qui est la loi-cadre fédérale pour les organismes sans but lucratif. Trois mécanismes seulement ont été établis par une loi directe, soit la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire, la Fondation canadienne pour l'innovation et la Fondation du Canada pour l'appui technologique au développement durable. Pour chacun de ces mécanismes, la même absence de lien de dépendance est maintenue par la loi. Les deux mécanismes restants ont été constitués en personne morale en vertu d'une loi provinciale ou d'une loi fédérale en vigueur.

1.35 Le choix de moyens autres que la législation pour établir de tels mécanismes est en soi un obstacle à la reddition de comptes au Parlement.

La législation directe est une façon de structurer sur mesure une organisation et de favoriser la bonne gouvernance et la reddition de comptes. Le processus législatif permet aux deux chambres du Parlement d'examiner, de débattre et d'approuver les projets de loi et aux comités parlementaires, d'étudier attentivement les propositions législatives. Le Parlement détermine pour chaque mécanisme les dispositions relatives au mandat, à la gouvernance et à la reddition de comptes. Le recours à la législation directe permet aussi au Parlement de rester maître des changements futurs apportés à la structure et à la gouvernance du mécanisme, en ce sens que l'on ne peut faire cela sans modifier la loi.

1.36 Le Bureau du Conseil privé a des responsabilités qui se rapportent aux mécanismes de régie déléguée. Il joue un rôle dans les questions relatives à l'appareil gouvernemental, c'est-à-dire la structure et la conception des ministères et des organismes. Nous pensons que le Bureau du Conseil privé devrait jouer un rôle plus actif dans l'élaboration des dispositions législatives portant sur la gouvernance et la reddition de comptes des prochains mécanismes de régie déléguée.

1.37 Recommandation. Si le gouvernement fédéral décide d'établir des mécanismes de régie déléguée qui entraînent des changements importants sur le plan de la politique ou des engagements élevés de fonds ou de biens publics, il devrait le faire par la voie d'une législation directe. Le Bureau du Conseil privé devrait veiller à ce que cette législation réponde aux exigences essentielles à la bonne gouvernance et à la reddition de comptes au Parlement.

Un cadre de régie

1.38 Le cadre de régie utilisé pour évaluer les mécanismes de régie déléguée comporte les caractéristiques que nous croyons essentielles à la bonne gouvernance et à la reddition de comptes au Parlement, ainsi que d'autres éléments clés, notamment des modalités assurant la reddition de comptes, la transparence et le maintien des valeurs et de l'éthique du secteur public. Il repose sur le cadre que nous avons élaboré en 1999 et il figure à la pièce 1.2 et, en plus de détail, à l'annexe B.

Les exigences essentielles de la reddition de comptes au Parlement ne sont pas respectées

1.39 Pour examiner l'approche adoptée par le gouvernement à l'égard des fondations et d'autres mécanismes de régie déléguée, nous avons étudié la façon dont les caractéristiques du cadre de régie s'appliquaient à chacun des mécanismes que nous avons examinés. Nous avons commencé par la reddition de comptes au Parlement, un objet fondamental de notre vérification. On trouvera à la pièce 1.3 un résumé de nos constatations découlant de l'examen des ententes de financement et des documents connexes qui ont trait aux nouvelles fondations. Dans certains cas, les caractéristiques sont appliquées de façon volontaire plutôt que par le biais des ententes.

La communication de l'information au Parlement et au public doit être améliorée

1.40 Nous avons escompté que les mécanismes de régie communiquent en bonne et due forme au Parlement et au public de l'information sur leurs projets, sur la mesure dans laquelle est atteint l'objectif de la politique fédérale d'intérêt public, sur leurs dépenses et leurs investissements de fonds publics fédéraux, ainsi que sur leur fonction d'intendance des biens fédéraux. Il importe particulièrement que le Parlement soit tenu au courant des transferts aux fondations, lesquels sont des paiements de fonds publics versés de nombreuses années avant qu'ils ne soient nécessaires. Ces questions devraient être mentionnées généralement dans les plans généraux et les rapports annuels. En outre, les constatations des évaluations sur le rendement global des mécanismes devraient être déposées au Parlement.

1.41 Nous avons remarqué que la politique révisée du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, qui est entrée en vigueur en juin 2000, exige des ministères qu'ils rendent compte au Parlement des mécanismes, y compris les fondations, qui sont financés par le biais de subventions ou de contributions. Dans les rapports sur les plans et les priorités, les ministères parrains doivent

Pièce 1.2 Un cadre pour les nouveaux mécanismes de régie

Assurer la reddition de comptes au Parlement

Communication de l'information au Parlement et au public

- Plans généraux
- Rapport annuel sur le rendement, y compris les états financiers vérifiés
- Résultats des évaluations

Régime de vérification externe

- Vérification de large portée présentée au Parlement

Surveillance ministérielle

- Mécanismes de suivi stratégique, y compris la vérification de la conformité
- Marche à suivre en cas de rendement insatisfaisant

Établir de bons mécanismes redditionnels

- Clarté des rôles et des responsabilités
- Attentes en matière de rendement qui sont équilibrées par rapport à la capacité
- Attentes en matière de rendement bien définies
- Dispositions prévoyant une évaluation indépendante
- Mécanismes de résolution des différends

Assurer une transparence suffisante

- Accès public à l'information
- Communication de l'information sur les politiques et décisions importantes

Protéger les valeurs et l'éthique du secteur public

- Respect des politiques fédérales pertinentes
- Attention accordée aux besoins du public
- Codes de conduite du secteur public et dispositions sur les conflits d'intérêts
- Équité dans l'exécution des programmes

indiquer les objectifs des mécanismes de régie et les résultats attendus et, dans les rapports sur le rendement, les résultats que ces mécanismes ont obtenus. Nous nous attendions à ce que les ententes de financement des mécanismes de régie prévoient des dispositions particulières pour la communication de cette information aux ministères parrains, de sorte que la direction des mécanismes comprenne et puisse respecter les exigences de la politique.

Pièce 1.3 Les nouvelles fondations comportent-elles les éléments essentiels de la reddition de comptes au Parlement?

Disposition	Génome Canada	Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère	Fondation du Canada pour l'appui technologique au développement durable	Fonds d'habilitation municipal vert et Fonds d'investissement municipal vert	Inforoute Santé du Canada Inc.
Communication de l'information au Parlement et au public					
Communication au Parlement d'information sur le rendement attendu (par exemple, dans les plans généraux)	<input checked="" type="radio"/> (dans le rapport annuel)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> (dans le rapport annuel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication au Parlement des résultats sur le rendement	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication au public des résultats sur le rendement	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Présentation au Parlement des états financiers vérifiés	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Communication au Parlement des résultats des évaluations	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Régime de vérification externe					
Vérification comptable, de la conformité et de l'optimisation des ressources	Vérification comptable seulement	Vérification comptable seulement	Vérification comptable seulement	Vérification comptable seulement	Vérification comptable seulement
Surveillance ministérielle					
Suivi stratégique	<input checked="" type="radio"/> (volontaire)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> (volontaire)	<input checked="" type="radio"/> (volontaire)	<input type="radio"/>
Orientation et intervention ministérielles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vérification et évaluation par le ministère	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> (évaluation)	<input checked="" type="radio"/> (évaluation)	<input type="radio"/>
Liquidation	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> (recouvrement des fonds)	<input checked="" type="radio"/> (recouvrement des fonds)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Oui Non

1.42 Les 13 mécanismes de régie déléguée que nous avons examinés, sauf un — à la fois les nouvelles fondations et les mécanismes que nous avons vérifiés en 1999 — publient un rapport annuel, mais quatre seulement prévoient le dépôt du rapport au Parlement. On trouve dans les rapports annuels les états financiers vérifiés (sauf ceux des Fonds municipaux verts, dont les comptes font partie des états financiers vérifiés de la Fédération canadienne des municipalités). Ressources naturelles Canada et Environnement Canada, les ministères parrains des Fonds municipaux verts, ont convenu de faire rapport au Parlement sur le rendement des fonds, dans leur rapport ministériel sur le rendement. Dans un protocole d'entente, les ministères se sont engagés à fournir au Parlement « une perspective cohérente et intégrée sur le rendement des fonds » dans leurs domaines respectifs de responsabilité.












1.43 Il n'existe pour aucun des mécanismes de régie de dispositions prévoyant le dépôt d'un plan général au Parlement. Plus de la moitié prévoient la production d'un plan annuel général ou stratégique, mais non sa publication. Toutefois, trois fondations — Génome Canada, la Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable et la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire — doivent fournir de l'information sur leurs plans du prochain exercice dans leur rapport annuel qui est déposé au Parlement. Il en est autrement pour Inforoute Santé du Canada Inc., qui est obligée de tenir compte du Plan directeur et Plan tactique d'une infrastructure pancanadienne de la santé, document élaboré par un comité consultatif fédéral-provincial-territorial et qui peut être consulté sur le site Web de Santé Canada.

1.44 Beaucoup de mécanismes de régie prévoient une évaluation indépendante à la fin de la période de financement fédéral, de même qu'à mi-parcours. Toutefois, seulement deux des nouveaux mécanismes que nous avons examinés, Génome Canada et la Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable, ont des dispositions prévoyant que le ministre parrain dépose au Parlement les constatations de l'évaluation dans le rapport annuel.





1.45 Nous avons examiné les documents budgétaires des ministères parrains (Rapports sur les plans et les priorités de 2001-2002 et Rapports ministériels sur le rendement de 2001) afin de déterminer quels renseignements ils fournissent sur les nouveaux mécanismes de régie déléguée. Dans tous les cas, nous avons constaté que les mécanismes étaient mentionnés dans les rapports ministériels sur le rendement, mais qu'il n'y avait pas toujours des données sur leur rendement. Nos constatations figurent à la pièce 1.4.

1.46 Il convient de noter, cependant, qu'Industrie Canada, dans son Rapport sur les plans et les priorités de 2001-2002, donnait des renseignements sur les résultats attendus de Génome Canada et, dans son Rapport sur le rendement de 2001, sur le rendement du mécanisme. Nous avons remarqué que Ressources naturelles Canada et Environnement Canada n'ont pas fourni l'information sur le rendement exigée dans le protocole d'entente sur le Fonds municipal vert. Ils nous ont indiqué qu'il n'y avait pas suffisamment de renseignements disponibles, étant donné que les projets financés n'étaient pas terminés. L'information sur d'autres mécanismes dans les rapports sur le rendement était limitée du fait que les mécanismes (c.-à-d. l'Inforoute Santé du Canada Inc. et la Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable) n'avaient pas encore commencé leurs activités pendant la période visée par le rapport.

Pièce 1.4 Information sur le rendement des mécanismes de régie déléguée dans les documents budgétaires

Mécanisme	Rapport sur les plans et les priorités de 2001-2002	Rapport sur le rendement de 2001
Environnement Canada		
Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable		Trop tôt
Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère		
Fonds d'habilitation municipal vert Fonds d'investissement municipal vert		
Santé Canada		
Inforoute Santé du Canada Inc.		Trop tôt
Industrie Canada		
Génome Canada		
Ressources naturelles Canada		
Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable		Trop tôt
Fonds d'habilitation municipal vert Fonds d'investissement municipal vert		

* Dans chaque cas, le mécanisme est mentionné dans le rapport ministériel sur le rendement respectif; « trop tôt » signifie que le mécanisme n'a pas été en activité assez longtemps pour qu'il y ait de l'information sur le rendement.

-  Les attentes générales en matière de rendement ont été mentionnées
-  Une information plus précise sur les résultats attendus a été communiquée
-  Une certaine information sur les résultats a été communiquée
-  Aucune information sur le rendement attendu ou les résultats n'a été communiquée

1.47 Nous avons constaté dans l'ensemble que le Parlement reçoit quelques renseignements utiles sur la plupart des nouveaux mécanismes, que ce soit dans les documents budgétaires des ministères parrains ou dans le rapport annuel de chacun des mécanismes. Les ministères parrains mentionnent dans leurs documents budgétaires les sites Web de la plupart des mécanismes, qui figurent comme lien actif dans la version électronique. Ces renvois améliorent la communication de l'information au Parlement. Toutefois, il y a encore beaucoup à faire pour améliorer l'information fournie sur le rendement.

1.48 Parmi les mécanismes de régie déléguée que nous avons vérifiés en 1999, un seul a amélioré sa communication de l'information au Parlement. Le rapport annuel de la Fondation canadienne pour l'innovation est maintenant déposé au Parlement, alors qu'auparavant, seuls les états financiers vérifiés l'étaient.

1.49 Recommandation. Pour assurer une bonne communication de l'information au Parlement au sujet des mécanismes de régie déléguée, les ministres parrains devraient déposer, en temps opportun, les documents ci-après :

- les plans pluriannuels;
- les constatations des évaluations;
- les rapports annuels sur ce qui a été accompli, y compris les états financiers vérifiés.

Ces documents devraient être mentionnés dans les documents budgétaires des ministères parrains.

Un régime de vérification externe insatisfaisant

1.50 Nous nous attendions à ce que tous les mécanismes de régie déléguée soient assujettis à une vérification indépendante de large portée, c'est-à-dire une vérification comptable ainsi qu'une vérification de la conformité et une vérification de l'optimisation des ressources. Tous les mécanismes de régie déléguée que nous avons examinés ont des dispositions sur les états financiers et sur le rapport d'un vérificateur externe nommé par le conseil d'administration, c.-à-d. la fonction de vérification traditionnelle que l'on trouve dans n'importe quel organisme du secteur privé. Le gouvernement ne nomme pas le vérificateur externe. Dans son rapport sur les états financiers d'une société, le vérificateur exprime une opinion sur la mesure dans laquelle les états financiers présentent fidèlement la situation financière de la société et ses résultats d'exploitation financiers. Ces vérifications ne portent pas expressément sur les préoccupations du public et du Parlement au sujet du bien-fondé, de l'optimisation des ressources, de la conformité à la loi et de la pertinence des mesures de contrôle interne.

1.51 La vérificatrice générale a le pouvoir d'examiner en profondeur les rôles et les responsabilités des ministères parrains en ce qui a trait à l'élaboration de modalités initiales pour le paiement de fonds fédéraux aux mécanismes de régie déléguée, par la voie de leurs ententes de financement respectives. Mais elle n'a pas le pouvoir de vérifier les activités des

mécanismes de régie déléguée après que les fonds publics ont été transférés. Elle ne peut fournir au Parlement et au public l'assurance que ces fonds ou ces autorisations seront utilisés avec prudence et probité en vue de l'atteinte d'objectifs d'intérêt public, même lorsqu'il s'agit de sommes considérables de fonds fédéraux.

1.52 De plus, un certain nombre de mécanismes de régie déléguée transfèrent l'argent en un montant forfaitaire de nombreuses années avant que les bénéficiaires ultimement visés aient besoin de financement. Comme elles reçoivent des transferts en un montant forfaitaire, les fondations sont effectivement soustraites à l'examen périodique qu'effectue le Parlement, qui a lieu lorsque les fonds sont votés annuellement. Il ne s'agit pas de paiements conditionnels dont les ministres pourraient être appelés à rendre compte et que les ministères parrains peuvent vérifier. La plupart des mécanismes de régie déléguée ne sont pas assujettis à une vérification quelconque par le ministère parrain.

1.53 La création d'un plus grand nombre de fondations et le transfert vers celles-ci de sommes considérables de fonds publics suscitent de plus en plus d'inquiétudes au sujet de l'absence d'un processus satisfaisant d'examen par le Parlement. Pour que le gouvernement soit tenu responsable de l'application des politiques fédérales d'intérêt public par les mécanismes de régie déléguée, le Parlement doit obtenir de l'information et une assurance par le biais d'une vérification indépendante de large portée qui porte sur la conformité aux autorisations, le bien-fondé, l'optimisation des ressources et l'information communiquée sur le rendement. À quelques exceptions près, la vérificatrice générale est bien placée pour faire ce travail de vérification. Dans les cas où des gouvernements provinciaux ou territoriaux sont parties aux mécanismes de régie déléguée ou que le gouvernement fédéral n'est pas un subventionneur principal, d'autres dispositions pour la vérification pourraient mieux convenir.

1.54 **Recommandation.** Le gouvernement fédéral devrait veiller à ce qu'il y ait des dispositions prévoyant la vérification de large portée de tous les mécanismes de régie déléguée. La vérificatrice générale devrait être désignée à titre de vérificatrice externe des fondations, à quelques exceptions près.

Absence de surveillance ministérielle

1.55 Nous nous attendions à ce qu'il y ait des dispositions et des plans prévoyant des moyens efficaces qui permettraient aux ministres parrains et à leur ministère de recueillir davantage d'information stratégique au sujet des mécanismes de régie que ce que l'on trouve dans les rapports annuels. C'est ce que nous appelons le suivi stratégique (voir la pièce 1.5). Les ministres doivent alors être en mesure d'utiliser l'information pour corriger le tir si un mécanisme ne fonctionne pas comme prévu. Le gouvernement devrait aussi avoir le pouvoir d'intervenir dans des cas exceptionnels si l'objectif d'intérêt public du mécanisme n'est manifestement pas atteint, ou si la situation a beaucoup évolué depuis l'établissement du mécanisme. Dans des cas extrêmes, le ministre devrait être en mesure de mettre fin au mécanisme et de recouvrer les fonds fédéraux restants.

1.56 Nous nous attendions que la surveillance ministérielle d'un mécanisme de régie comprendrait la réalisation de vérifications de la conformité, à la discrétion du ministère parrain. Dans les cas où les mécanismes de régie déléguée reçoivent des fonds fédéraux par le biais de paiements de contribution, il faut, selon la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, que l'accord de contribution prévoit le droit du ministre de faire une vérification, même s'il ne l'exerce pas toujours. Nous observons également que la même politique prévoit aussi une « disposition visant à effectuer des examens, des évaluations et des vérifications appropriés des programmes » dans le cas des ententes comportant des mécanismes de distribution des paiements de contribution à d'autres. Une bonne pratique consiste à prévoir des dispositions permettant aux ministères parrains d'évaluer les mécanismes de régie. Deux des nouveaux mécanismes avaient des dispositions à cet égard.

Pièce 1.5 Éléments du suivi stratégique

Pour faire un suivi stratégique, il faut assez d'information pour savoir quand les choses déraillent sérieusement, comme les problèmes majeurs relatifs à l'intendance des fonds publics ou le défaut d'atteindre les objectifs publics. La nature de ce suivi dépend de la nature du mécanisme de régie déléguée et des risques courus.

À notre avis, le suivi que le gouvernement fait d'un mécanisme de régie déléguée sans lien de dépendance est satisfaisant quand il reçoit de l'information en temps opportun pour répondre aux questions suivantes, entre autres :

- Y a-t-il une assurance raisonnable que l'intendance des fonds publics est rigoureuse?
- Les conditions de l'entente de financement sont-elles généralement respectées?
- Le mécanisme obtient-il les résultats publics prévus?
- Les programmes et les activités du mécanisme de régie déléguée sont-ils en harmonie et bien coordonnés avec les programmes et les activités connexes du gouvernement fédéral?

Une partie de cette information n'est probablement nécessaire qu'une fois par année et peut être obtenue dans les documents facilement accessibles produits par le mécanisme. D'autres renseignements, toutefois, doivent dans certains cas être communiqués en temps opportun.

Les ministères disposent d'un certain nombre de moyens pour obtenir cette information :

- Entreprendre leurs propres vérifications de conformité, études, examens et évaluations.
- Discuter des besoins d'information avec les administrateurs et le chef de la direction du mécanisme.
- Examiner les documents produits par le mécanisme, comme les rapports annuels, les plans d'activités, les états financiers, les rapports spéciaux et études particulières, les examens et les évaluations.
- Obtenir des commentaires des administrateurs et des personnes nommées par le gouvernement fédéral.

Compte tenu de chaque cas et de l'information nécessaire, les ministères peuvent ensuite élaborer un bon plan de suivi stratégique des mécanismes dans leur portefeuille.

1.57 Si les représentants fédéraux ou les personnes nommées aux conseils d'administration doivent participer au suivi stratégique, le ministère parrain devrait définir clairement leurs rôles dès leur nomination et leur donner les directives nécessaires.

1.58 **Des mesures correctives insuffisantes.** Aucun des nouveaux mécanismes de régie vérifiés n'avait de dispositions satisfaisantes prévoyant que le ministère puisse donner des directives ou prendre des mesures correctives. À l'exception du programme du Fonds canadien d'adaptation et de développement rural, nous n'avons constaté aucune amélioration parmi ceux qui ont fait l'objet d'un suivi depuis 1999. Les moyens à la disposition du gouvernement fédéral pour apporter des changements semblent être formels et rigides. Les mécanismes créés par une loi peuvent être modifiés, malgré le fait que le processus puisse être lourd. Si l'entente n'est pas respectée, le gouvernement peut prendre un recours légal, mais une telle mesure est souvent longue et coûteuse. Pour modifier d'autres mécanismes, le gouvernement fédéral n'a pas d'autre choix que de renégocier les ententes de financement avec le consentement mutuel des parties.

1.59 Depuis notre vérification de 1999, trois mécanismes de régie déléguée, dont une fondation (la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé), ont prévu une vérification de la conformité. Sauf le fait de devoir présenter des états financiers vérifiés, aucune des nouvelles fondations n'a l'obligation de se soumettre à une vérification de la conformité.

1.60 Les dispositions permettant aux ministres de mettre un terme à un mécanisme et de recouvrer les fonds fédéraux présentent des lacunes; ce genre de dispositions n'existe que pour deux des nouveaux mécanismes. Le ministre peut recouvrer l'argent non dépensé de la Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable si elle enfreint l'entente de financement, par exemple en communiquant de l'information trompeuse au gouvernement. De plus, si la Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère utilise les fonds fédéraux à des fins autres que celles prévues dans l'entente de financement, le ministre peut exiger un remboursement partiel ou complet.

1.61 Quatre mécanismes que nous avons vérifiés en 1999 prévoient le versement de fonds et la cession de biens fédéraux s'ils prennent fin ou s'ils sont liquidés. Ce sont : la Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent, la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire, l'Institut canadien d'information sur la santé (en partie) et la Fondation canadienne pour l'innovation. Dans le cas de la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire et de la Fondation canadienne pour l'innovation, il est prévu que le solde des fonds soit distribué respectivement aux établissements publics admissibles et aux bénéficiaires admissibles des subventions. Toutefois, pour ce qui est de la partie du financement que l'Institut canadien d'information sur la santé reçoit sous forme de contribution, le gouvernement doit recouvrer les sommes non dépensées et les remboursements de toutes dépenses inadmissibles en vertu de l'entente.

1.62 Recommandation. Le gouvernement fédéral devrait faire en sorte qu'il y ait une formule de rajustement permettant aux ministres parrains d'intervenir dans le cas exceptionnel où un mécanisme de régie déléguée n'atteint pas manifestement son objectif d'intérêt public ou si la situation a beaucoup évolué depuis sa création.

1.63 Recommandation. Le gouvernement fédéral devrait veiller à ce qu'il existe une disposition permettant aux ministères parrains d'entreprendre des vérifications de la conformité des mécanismes de régie déléguée.

1.64 Recommandation. Si un mécanisme de régie déléguée doit être liquidé ou prendre fin, le gouvernement fédéral devrait recouvrer les fonds fédéraux non dépensés.

Membres des conseils d'administration nommés par le fédéral : imprécision des rôles et des responsabilités

1.65 Les ministères parrains pourraient compter sur les fonctionnaires fédéraux nommés aux conseils d'administration et à des organismes décideurs semblables pour l'exécution des fonctions de surveillance. Nous avons fait des entrevues avec quelques-uns de ces fonctionnaires (voir la pièce 1.6). Nous avons constaté qu'il y a lieu de s'inquiéter au sujet des directives données à ces fonctionnaires.

1.66 Étant donné le cadre juridique utilisé pour les fonds et les fondations, il est difficile pour les fonctionnaires fédéraux de remplir leurs fonctions à la fois comme mandataire public et comme membre du conseil d'administration d'une société privée. Il peut exister une incompatibilité entre les fonctions de surveillance pour le compte du gouvernement fédéral et l'obligation prévue par la loi des membres du conseil d'agir dans l'intérêt de la société. Les fonctionnaires que nous avons interrogés ont reconnu la possibilité d'une telle incompatibilité, mais ils ne pensent pas généralement qu'il s'agit d'un problème important.

1.67 Les ministères parrains donnent très peu de directives aux personnes nommées par le fédéral aux conseils d'administration. Dans certains cas, ils leur ont donné, en guise d'information, l'entente de financement, le mandat général du mécanisme et les directives sur les conflits d'intérêts.

1.68 Le Bureau du Conseil privé s'occupe des questions relatives à l'appareil gouvernemental et il conseille le Cabinet sur les nominations fédérales. À notre avis, il est bien placé pour orienter les ministères, de sorte qu'ils puissent définir clairement les rôles et les responsabilités des personnes nommées par le fédéral et s'assurer que celles-ci sont bien préparées à prendre en charge leurs responsabilités.

1.69 Recommandation. Le Bureau du Conseil privé devrait veiller à ce que les ministères définissent tous les rôles et responsabilités des personnes nommées par le fédéral aux conseils d'administration des mécanismes de régie déléguée. Le gouvernement fédéral devrait résoudre la question de l'incompatibilité éventuelle des fonctions.

Pièce 1.6 Le rôle des personnes nommées par le gouvernement fédéral aux conseils d'administration

Nous avons interrogé un certain nombre de personnes nommées par le gouvernement fédéral au sujet de la définition de leurs responsabilités. Nous leur avons demandé s'il pouvait y avoir incompatibilité entre leurs fonctions et leurs allégeances à titre de fonctionnaires et d'administrateurs de société, tenus par la loi d'agir dans l'intérêt du mécanisme. Nous leur avons demandé également ce qui avait été fait pour les préparer à jouer leur rôle au sein d'un tel conseil d'administration du secteur privé à caractère unique.

Nous avons interrogé sept personnes nommées par le fédéral qui siègent aux conseils d'administration et à d'autres organismes décideurs importants de trois nouveaux mécanismes. Nous n'avons pas interrogé des personnes nommées par le fédéral qui siègent aux conseils de deux mécanismes qui n'étaient pas en activité au moment de notre vérification, Inforoute Santé du Canada Inc. et la Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable.

Les personnes nous ont dit que, pour connaître leurs rôles et leurs responsabilités, elles avaient consulté la documentation comme les ententes de financement et les règlements intérieurs. Les documents précisent certaines responsabilités :

- Assurer la direction stratégique générale de la société et lui donner des avis.
- Éviter le chevauchement avec d'autres programmes fédéraux, grâce à leur connaissance approfondie de ces programmes.
- Veiller à ce que le mécanisme s'acquitte de ses responsabilités conformément aux ententes avec le gouvernement fédéral.
- Réviser et approuver le financement des projets.

Pour ce qui est des directives, quelques personnes ont assisté à des séances d'information générale, offertes par le ministère parrain ou par le mécanisme. Toutefois, ces séances ont porté sur les buts et les responsabilités du conseil d'administration dans l'ensemble plutôt que sur les attributions propres des personnes. La plupart des personnes nommées par le gouvernement fédéral ont confirmé qu'aucune attente en matière de rendement ne leur avait été communiquée. On ne leur a pas demandé plus expressément de se faire le porte-parole des intérêts du gouvernement fédéral. Toutefois, certaines personnes pensaient qu'elles avaient l'obligation de le faire.

La plupart des personnes nommées par le gouvernement fédéral nous ont dit qu'elles n'avaient pas à rendre compte à des fonctionnaires supérieurs des ministères parrains ou aux ministres au sujet des activités ou des réalisations des mécanismes. Toutefois, deux fonctionnaires ont dit qu'ils rendent compte des activités générales du mécanisme. En outre, deux ont dit que les personnes nommées par le gouvernement fédéral doivent en particulier veiller à la bonne gestion des fonds publics.

Nous avons reçu toute une gamme de réponses sur ce qui devrait être fait au cas où le mécanisme « déraillerait ». Certains ont exprimé l'idée que, si des personnes nommées par le gouvernement fédéral constataient des problèmes importants, elles avaient le devoir de les signaler aux fonctionnaires du ministère. D'autres ont mentionné leur obligation de faire en sorte concrètement que le mécanisme reste dans la bonne voie. Enfin, d'autres ont dit qu'il serait difficile de déceler tôt les problèmes, car le conseil d'administration n'est pas mêlé aux activités courantes.

D'autres éléments du cadre de régie exigent une attention

1.70 Outre les exigences essentielles de la reddition de comptes au Parlement, nous avons examiné d'autres caractéristiques du cadre de régie, c'est-à-dire la transparence suffisante et la protection des valeurs et de l'éthique du secteur public.

1.71 Les ministères parrains des mécanismes de régie que nous avons vérifiés en 1999 nous ont informés des changements qu'ils avaient apportés au cadre de régie en réponse à nos recommandations. Nous avons escompté que le gouvernement chercherait des occasions d'améliorer le cadre de gouvernance des mécanismes de régie déléguée, par exemple, avant d'accorder des fonds fédéraux supplémentaires.

Des résultats mitigés pour ce qui est d'assurer la transparence

1.72 En général, les mécanismes de régie déléguée ont rendu publics des renseignements de toutes sortes sur leurs activités, souvent par l'entremise de leur site Web. Un grand nombre ont adopté une stratégie de communication pour renseigner le public et les parties intéressées sur leurs réalisations et sur d'autres points importants. Par exemple, les fondations qui redistribuent des fonds publics ont diffusé de l'information sur les critères d'admissibilité et sur les modalités de présentation des demandes.

1.73 Toutefois, peu de mécanismes ont établi un régime équivalant à la législation fédérale sur l'accès à l'information. Seulement un des nouveaux mécanismes l'a fait volontairement, soit la Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère. Parmi les mécanismes que nous avons examinés en 1999, le régime fédéral d'accès à l'information ne s'appliquait qu'à deux d'entre eux, et seulement en partie : le Fonds canadien de télévision et le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural. La Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé et la Fondation canadienne pour l'innovation avaient une politique comparable relativement à l'accès à l'information, qu'elles appliquaient volontairement et au cas par cas. Bien que ces mécanismes aient maintenu leurs dispositions relativement à l'accès à l'information, aucun des autres mécanismes n'a progressé à cet égard.

La protection des valeurs et de l'éthique du secteur public

1.74 Nous avons escompté que les personnes gérant et redistribuant des ressources dans l'intérêt public exerceraient ces fonctions avec diligence pour que ces ressources soient utilisées de façon convenable, prudente et productive. Ces personnes doivent respecter des normes élevées en matière d'intendance et de reddition de comptes. La bonne gouvernance dans le secteur public est aussi associée aux valeurs suivantes, notamment l'honnêteté, l'ouverture, l'équité, l'attention accordée aux besoins et l'accessibilité. Lors de notre vérification des nouveaux mécanismes, nous avons cherché les dispositions et les pratiques qui favorisent ces valeurs.

1.75 Nous avons retenu un certain nombre de caractéristiques du cadre de régie pour déterminer de quelle façon les valeurs et l'éthique du secteur public sont protégées dans les mécanismes de régie déléguée. Nous nous

sommes attachés surtout aux dispositions qui tiennent compte de politiques fédérales pertinentes, de l'attention à accorder aux besoins des citoyens et du respect des codes de conduite et des directives sur les conflits d'intérêts.

1.76 Application des politiques fédérales pertinentes. Nous avons constaté que la plupart des mécanismes de régie déléguée suivent les politiques fédérales pertinentes, par exemple : prestation des services dans les deux langues officielles et respect de l'exigence en matière d'évaluation environnementale. En général, ils appliquent aussi les dispositions relatives aux conflits d'intérêts dans le secteur public; trois mécanismes les avaient adoptées depuis notre vérification de 1999. Nous avons toutefois constaté qu'ils avaient fait très peu pour établir des codes de conduite qui s'étendraient au-delà des questions de conflits d'intérêts pour inclure les valeurs et l'éthique du secteur public. De même, peu de mécanismes prévoient des sanctions en cas de défaut de se conformer aux dispositions relatives aux conflits d'intérêts ou aux codes de conduite.

1.77 L'attention accordée aux besoins du public était également faible. Sauf l'organisation des réunions publiques annuelles, les fondations et d'autres mécanismes de régie déléguée ont offert aux parties intéressées et au grand public peu d'occasions d'exprimer leur point de vue et d'être entendus.

1.78 Assurer les valeurs et l'éthique. Nos constatations nous amènent à soulever une question plus générale : que doivent faire les ministères parrains pour favoriser une culture qui tienne compte des valeurs et de l'éthique du secteur public? Lorsqu'ils établissent des mécanismes de régie déléguée, les ministères parrains doivent trouver de bons moyens d'assurer l'éthique. Les dispositions législatives régissant les sociétés sans but lucratif n'exigent pas nécessairement que les mécanismes de régie déléguée respectent les valeurs et l'éthique du secteur public. Les ministères parrains doivent veiller à ce que les personnes qui gèrent les mécanismes connaissent leur devoir, qui consiste à instaurer et à maintenir les valeurs et l'éthique du secteur public. Ces personnes doivent favoriser au sein de leur organisation une culture de responsabilisation, c'est-à-dire une culture qui établit un équilibre entre la prise de risques et la protection de l'intérêt public.

1.79 Nous avons remarqué une bonne pratique, soit la publication de l'échelle salariale des principaux dirigeants du mécanisme. La Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable a pris des dispositions pour la communication de cette information; la Fondation canadienne pour l'innovation a révélé l'échelle salariale annuelle de ses cadres supérieurs dans son rapport annuel de 2000-2001.

1.80 Les ministères parrains peuvent veiller à ce que les membres, les administrateurs et les employés des mécanismes de régie déléguée comprennent quelle conduite les contribuables attendent d'eux dans la direction des affaires publiques. Il faut éduquer les employés relativement aux valeurs et à l'éthique prévalant dans le secteur public et s'assurer que des codes de conduite sont appliqués rigoureusement. Les administrateurs doivent faire en sorte que des politiques et des systèmes appropriés, des règles

sur les conflits d'intérêts et des mesures de contrôle contre la fraude et la corruption soient instaurés et fonctionnent bien. Les personnes nommées par le fédéral aux conseils d'administration peuvent jouer un rôle à cet égard, pourvu que leurs responsabilités soient définies plus clairement. Dans ses rapports au Parlement, la direction des mécanismes devrait montrer que, dans le cadre d'une bonne gouvernance, elle a une culture éthique et que ses initiatives en matière de valeurs et d'éthique sont efficaces (voir le Rapport d'octobre 2000 du vérificateur général, chapitre 12). Comme l'illustre le cas de la Société canadienne du sang (voir la pièce 1.7), l'acquisition de valeurs et d'une éthique propres au secteur public est un défi constant.

1.81 Recommandation. Les ministères parrains devraient veiller à ce qu'il soit prévu dans les mécanismes de régie déléguée que les parties responsables connaissent leur devoir d'instaurer et de maintenir les valeurs et l'éthique du secteur public.

Pièce 1.7 La difficulté d'adopter des valeurs et une éthique propres au secteur public

Le cas de la Société canadienne du sang

La Société canadienne du sang (SCS), société nationale sans but lucratif établie en vertu de la *Loi sur les corporations canadiennes* en 1998, a succédé à la Croix-Rouge canadienne et a pris en charge le système du sang au Canada (sauf au Québec, qui a sa propre société). Les ministres de la santé de toutes les provinces et des territoires (sauf le Québec) sont membres de la SCS. Elle est financée par les provinces et les territoires et elle reçoit aussi une petite subvention de recherche du gouvernement fédéral.

La Commission Krever, qui a fait enquête sur l'approvisionnement en sang dans les années 1970 et 1980, a affirmé clairement que les parties intéressées ont le droit de s'attendre à un approvisionnement sûr en sang et à un droit de regard sur le système canadien du sang. Par la suite, la SCS a dû relever le dur défi de regagner la confiance du public. L'une des façons importantes d'y arriver consistait à acquérir ces valeurs : transparence, responsabilité, ouverture, équité, et accessibilité. Au début de 2000, en réaction à certains commentaires sur ses résultats à cet égard, la SCS a établi le Groupe de travail sur la participation du public. Le Groupe a soulevé des points associés à la transparence, à l'accès à l'information, à la participation du public et à la nomination au conseil de représentants du public. Il a constaté « que la SCS cherche vraiment à être différente et qu'elle s'efforce de l'être » par rapport à l'organisme qui l'a précédé. Il a toutefois constaté également que la représentation structurelle et la « participation significative » des citoyens étaient des points qui n'avaient pas encore été résolus. Le Groupe de travail a présenté plusieurs recommandations et la SCS en a depuis appliqué un certain nombre.

Source : Rapport final du Groupe de travail sur la participation du public présenté au conseil d'administration de la Société canadienne du sang, novembre 2000

Mécanismes de régie déléguée ayant fait l'objet d'un examen

1.82 Nous traitons, ci-après, du cadre de régie de chacun des nouveaux mécanismes de régie déléguée que nous avons examinés.

Les mécanismes de régie déléguée examinés

La Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère

La Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère a été constituée en société sans but lucratif en février 2000 et a commencé à exercer ses activités en avril de cette même année, moment où elle a reçu des fonds fédéraux d'une valeur de 60 millions de dollars pour une période de six ans. La Fondation a pour but de financer la recherche dans les sciences du climat et de l'atmosphère, notamment au sujet des conditions météorologiques extrêmes et de la qualité de l'air; son ministère parrain est Environnement Canada. En février 2001, la Fondation a annoncé qu'elle financerait à hauteur de 3,9 millions de dollars 15 projets de recherche dans des universités canadiennes. En octobre 2001, la Fondation avait approuvé d'autres projets, de sorte que l'engagement total s'élevait à 25,3 millions de dollars.

Ce qui caractérise la Fondation, c'est le rôle que la Société canadienne de météorologie et d'océanographie (SCMO) y joue. Cette petite société savante, composée principalement de scientifiques des universités et du secteur public, a créé la Fondation. La Fondation rend compte à cette société et non au gouvernement fédéral, qui a fourni la totalité des fonds initiaux. La société nomme 9 des 12 membres du conseil d'administration; les trois autres sont nommés par le gouvernement fédéral, à l'exclusion du président. Il incombe à la société de faire en sorte que la Fondation réponde aux exigences de reddition de comptes stipulées dans l'entente de financement signée avec le gouvernement fédéral. À notre point de vue, cette responsabilité incombe également à Environnement Canada, le ministère parrain.

- **Communication de l'information.** Conformément à l'entente de financement, un rapport annuel est rendu public sur le site Web de la Fondation. Le premier rapport annuel (2000-2001) contenait des

renseignements sur les résultats de projets individuels, mais non sur le rendement de la Fondation dans son ensemble. Il n'y a pas de disposition prévoyant le dépôt du rapport annuel au Parlement. Les fonctionnaires d'Environnement Canada nous ont dit qu'on ne projette pas de faire rapport au Parlement des résultats attendus et des résultats réels, dans les documents budgétaires du Ministère.

- **Surveillance ministérielle.** Les fonctionnaires du Ministère ont signalé que les représentants fédéraux siégeant au conseil d'administration exercent un rôle de surveillance. Nous remarquons que les administrateurs ont les attributions suivantes : établir et réviser les priorités, mettre en œuvre l'entente de financement et collaborer avec le gouvernement fédéral pour coordonner les programmes offerts et éviter les chevauchements. Ces dispositions ne précisent pas, toutefois, le type de suivi stratégique requis.
- **Vérification et évaluation.** Une évaluation par une tierce partie, à mi-parcours et à la fin, est exigée pour déterminer la pertinence, le succès et le rapport coût-efficacité du programme. Les rapports d'évaluation doivent être communiqués à la Fondation et à la SCMO (qui est chargée de la surveillance) et transmis au gouvernement fédéral; rien ne prévoit une évaluation par Environnement Canada. Selon le régime de vérification, il faut des états financiers vérifiés, mais non une vérification de la conformité ou de l'optimisation des ressources. Il existe un mécanisme prévoyant que le gouvernement fédéral peut exiger le remboursement de la totalité ou d'une partie des fonds publics attribués à la Fondation, si celle-ci ou la société ne respecte pas les conditions de l'entente de financement.
- **Transparence.** La Fondation a pris des dispositions pour l'accès public à l'information et pour la communication des renseignements importants. Bien qu'elle ne soit pas assujettie à la *Loi sur l'accès à l'information fédérale*, la Fondation a volontairement adopté des pratiques

équivalentes dans ses directives aux personnes qui sollicitent des fonds de recherche. Le rapport annuel et toute une gamme de documents sur les formalités de demande sont affichés sur le site Web de la Fondation, comme l'exige l'entente de financement. On trouve aussi sur le site Web d'autres renseignements importants, dont l'entente de financement, le règlement intérieur et les documents de planification.

- **Valeurs et éthique pour la protection de l'intérêt public.** Conformément à l'entente de financement, la Fondation a adopté un code de conduite, qui comprend des dispositions relatives aux conflits d'intérêts. La Fondation a convenu de respecter l'esprit des politiques fédérales, notamment celles qui portent sur l'évaluation environnementale et sur les langues officielles. Il n'y a pas de modalités concernant l'attention accordée aux besoins des citoyens ou des parties intéressées, sauf le droit d'appel pour les requérants refusés.

Le Fonds d'habilitation municipal vert et le Fonds d'investissement municipal vert

Le Fonds d'habilitation municipal vert et le Fonds d'investissement municipal vert ont été annoncés dans le Budget de 2000; les ministères parrains sont Ressources naturelles Canada et Environnement Canada. En avril 2000, le gouvernement fédéral a versé 125 millions de dollars (25 millions de dollars pour le Fonds d'habilitation et 100 millions de dollars pour le Fonds d'investissement) à la Fédération canadienne des municipalités, organisme à qui les fonds ont été confiés, et les activités ont commencé. Le Budget de décembre 2001 a attribué un montant supplémentaire de 125 millions de dollars aux fonds, dans les mêmes proportions.

Le Fonds d'habilitation doit fonctionner pendant cinq ans. Il sert à verser des subventions à frais partagés pour les études de faisabilité en vue d'aider les collectivités à déterminer leurs plus

grands besoins en matière d'environnement, comme l'efficacité énergétique. Le Fonds d'investissement vise à aider les administrations municipales à obtenir des investissements supplémentaires dans les projets environnementaux et à offrir des subventions, des prêts et des garanties de prêt aux bénéficiaires admissibles.

La Fédération canadienne des municipalités (FCM), qui regroupe 1 000 municipalités membres et 18 associations provinciales et territoriales, est une société sans but lucratif enregistrée en vertu de la *Loi sur l'enregistrement des lobbyistes*. Contrairement aux autres mécanismes de régie déléguée que nous avons examinés, les fonds ne sont pas gérés par un organisme distinct. Le conseil d'administration de la FCM, désigné officiellement à titre d'organisme décideur pour les fonds, compte sur les avis d'un conseil de 15 membres dont 5 personnes nommées par le gouvernement fédéral. Le conseil joue un rôle clé, avec l'appui du secrétariat de la FCM.

- **Communication de l'information.** Les stratégies et les objectifs sont affichés sur le site Web. Un rapport annuel public doit être présenté : dans le premier, celui de 2000-2001, les responsables se sont engagés à communiquer les résultats dans l'avenir. Pour que les réalisations des fonds soient claires, toutefois, ils doivent aussi communiquer les attentes en matière de rendement; nous avons constaté qu'ils ne l'ont pas fait.
- **Surveillance ministérielle.** Les fonctionnaires des ministères parrains disent que, comme il y a des représentants des ministères au conseil des Fonds verts, les activités des fonds ont ainsi été très transparentes et ont pu être examinées attentivement. Il n'existe pas, toutefois, de dispositions prévoyant que les ministères peuvent apporter des changements nécessaires aux mécanismes par suite de la surveillance exercée par leurs représentants au conseil. Les ministères nous ont également indiqué qu'ils ne sont pas mandatés pour mettre fin aux mécanismes en cas de rendement insatisfaisant.
- **Vérification et évaluation.** Il y a des dispositions sur l'évaluation des fonds

par les ministères parrains, de même que par des tierces parties. Il n'existe pas, cependant, d'exigences relativement à la vérification de la conformité et de l'optimisation des ressources.

- **Transparence.** Bien qu'il existe une stratégie de communication partielle, notamment la diffusion de toutes sortes de renseignements au sujet des fonds sur le site Web de la FCM, il n'y a pas de dispositions ou de pratiques équivalant au régime fédéral d'accès à l'information.
- **Valeurs et éthique pour la protection de l'intérêt public.** Les directives sur les conflits d'intérêts et les sanctions dont elles sont assorties en cas d'infraction sont un pas dans la bonne direction. Toutefois, bien que les fonds se conforment à l'esprit de certaines politiques fédérales, notamment sur les langues officielles et sur la confidentialité des renseignements fournis par les requérants, ils ne se conforment pas à d'autres. Par exemple, le Fonds municipal vert n'exige pas que tous les requérants fassent une évaluation environnementale de leur projet. Les fonctionnaires des ministères ont fait observer qu'il n'existe aucune exigence légale à ce sujet. À notre avis, toutefois, c'est une occasion d'en faire plus, plutôt que de suivre la loi à la lettre.

Génome Canada

Constituée en société sans but lucratif en février 2000, Génome Canada a reçu du gouvernement fédéral 160 millions de dollars en mars 2000, et un autre montant de 140 millions de dollars en avril 2001. Les fonds fédéraux sont pour une période initiale de cinq ans. Le ministère parrain est Industrie Canada. Le gouvernement nomme 4 des 14 membres du conseil d'administration, y compris les présidents des conseils de subventions à la recherche du gouvernement et du Conseil national de recherches du Canada.

Génome Canada a pour mandat d'élaborer une stratégie nationale pour la recherche en génomique et de fournir une technologie de pointe aux chercheurs dans tous les domaines connexes et, à cette fin, de soutenir financièrement cinq centres de génomique dans tout le Canada.

Le gouvernement fédéral a établi Génome Canada en tant que mécanisme de régie déléguée pour faire participer rapidement le Canada à ce domaine de projets technologiques de grande échelle. Génome Canada doit aller chercher des fonds auprès d'autres partenaires, c.-à-d. les gouvernements provinciaux, le secteur privé, ainsi que des fondations nationales et internationales.

- **Communication de l'information.** Génome Canada est tenue de publier un rapport annuel qui fait état de ses résultats obtenus au cours de l'année, de ses plans et de ses résultats attendus. Le rapport doit être rendu public et déposé au Parlement; il doit également traiter de chaque centre régional de génomique et de ses projets. Les documents budgétaires d'Industrie Canada contiennent certains renseignements sur le rendement.
- **Surveillance ministérielle.** Industrie Canada nous a informés que, à son avis, son rôle ne consiste pas à surveiller, mais plutôt à agir comme partenaire dans la réalisation des objectifs du mécanisme. Il est d'avis que, étant donné qu'un haut fonctionnaire assiste aux réunions du conseil d'administration à titre d'observateur, il peut veiller à ce que les conditions de l'entente soient respectées, que les problèmes soient relevés et que les progrès accomplis soient communiqués. Il n'y a pas, cependant, de dispositions prévoyant que le Ministère peut intervenir si le mécanisme déraile.
- **Vérification et évaluation.** Le rapport annuel comprend les états financiers vérifiés, mais rien n'exige que soit effectuée une vérification de la conformité ou de l'optimisation des ressources. Une évaluation indépendante, sous la direction de Génome Canada, est prévue. Les directives exigent aussi que Génome Canada fasse le suivi et l'examen du rendement des centres de génomique. Si des centres ne sont pas performants, ils peuvent être fermés et des projets peuvent prendre fin, après examen.
- **Transparence.** Les dispositions actuelles limitent considérablement l'accès public à l'information. Selon le règlement intérieur de Génome Canada, les tierces parties ne peuvent pas avoir accès à des renseignements confidentiels, dont la définition est

plutôt large, c'est-à-dire des renseignements ou des documents obtenus par les administrateurs ou les dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions.

- **Valeurs et éthique pour la protection de l'intérêt public.** Il existe des dispositions prévoyant la conformité à l'esprit de certaines politiques fédérales en vigueur, comme les exigences en matière de langues officielles. Le règlement intérieur comprend un code de conduite et des sanctions en cas d'infraction aux règles sur les conflits d'intérêts. Il ne semble pas exister, toutefois, de dispositions sur l'attention accordée aux besoins du public.

La Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable

Cette fondation a été annoncée dans le Budget de 2000 et constituée en société sans but lucratif en mars 2001; elle sera remplacée par la **Fondation du Canada pour l'appui technologique au développement durable**, selon une loi adoptée en juin 2001 (qui n'était pas en vigueur au moment de notre vérification). Comme l'a fait observer la vérificatrice générale dans les Comptes publics, le gouvernement a versé 50 millions de dollars à la société en avril 2001, avant que la Loi ne soit adoptée. Les ministères parrains sont Ressources naturelles Canada et Environnement Canada.

Au moment de notre vérification, la Fondation n'était pas encore en activité. Elle a comme but de financer le développement et la démonstration de technologies et, en particulier, de réagir au changement climatique et de protéger la qualité de l'air. Elle doit également encourager la collaboration entre les parties intéressées dans le secteur privé et parmi les organismes universitaires et sans but lucratif. Le gouvernement fédéral nomme 7 des 15 membres du conseil d'administration, y compris le président.

Parmi les nouveaux mécanismes que nous avons examinés, cette fondation est la seule qui a été établie par une loi expresse. Le gouvernement a procédé ainsi pour assurer une plus grande transparence et pour permettre la participation directe des parlementaires à la conception de la Fondation.

Nous avons examiné les délibérations du Parlement en vue de l'adoption de la loi et nous avons noté les opinions exprimées par les parlementaires au sujet de la reddition de comptes et de la régie. Ils ont évoqué la nécessité de la responsabilité ministérielle, d'un examen en profondeur par le Parlement et de dispositions satisfaisantes relativement à la vérification, y compris la vérification par la vérificatrice générale. Nous sommes d'accord avec eux.

- **Communication de l'information.** Les dispositions à ce sujet sont relativement complètes : la société est tenue notamment de présenter de l'information sur son rendement dans le rapport annuel déposé au Parlement, ainsi que les résultats attendus dans un plan initial qui est présenté au gouvernement et qui peut être rendu public. Les ministères parrains n'ont pas encore déterminé quelle information sur le rendement de la Fondation ils présenteront dans leurs documents budgétaires.
- **Surveillance ministérielle.** Nous n'avons pas vu de dispositions au sujet du suivi stratégique, mais les ministères parrains nous ont dit que des hauts fonctionnaires et des comités interministériels s'occuperont du suivi des pratiques. Il existe en outre des dispositions relatives à des mesures correctives : le gouvernement peut commander sa propre évaluation de la Fondation et, dans le cas extrême où elle fournirait de l'information fautive ou trompeuse, il peut l'obliger à rembourser les fonds fédéraux non dépensés.
- **Vérification et évaluation.** Les dispositions relatives à une évaluation à mi-parcours et à une évaluation finale sont également claires. Nous avons encore des réserves sur le régime de vérification, car il exige une vérification comptable, mais non une vérification de la conformité ou de l'optimisation des ressources. Le comité de vérification du conseil est tenu d'établir un régime de vérification interne, ce qui est une bonne pratique.
- **Transparence.** La Fondation est tenue de fonctionner d'une manière ouverte et transparente, sous réserve de la confidentialité commerciale. Mais nous n'avons trouvé aucune disposition qui se compare au régime

fédéral au sujet de l'accès à l'information.

- **Valeurs et éthique pour la protection de l'intérêt public.** Le respect de certaines politiques fédérales est exigé dans des dispositions ou est prévu en pratique, dont les exigences sur les langues officielles et les exigences ayant trait à l'évaluation environnementale. Il existe également des dispositions relatives aux conflits d'intérêts. Toutefois, d'autres aspects de la protection de l'intérêt public sont faibles. Il n'y a pas de dispositions concernant un code de conduite, sauf celle qui porte sur les conflits d'intérêts, ou l'attention accordée aux besoins du public.

Inforoute Santé du Canada Inc.

À la suite de l'engagement qu'il a pris à la réunion des premiers ministres en septembre 2000 et de l'adoption d'une loi connexe, le gouvernement fédéral a versé, en mars 2001, 500 millions de dollars à l'**Inforoute Santé du Canada Inc.** pour la définition de normes relatives au partage des données pour faire en sorte que les réseaux d'information sur la santé soient compatibles. Le ministère parrain est Santé Canada. Il faudra probablement beaucoup plus d'argent pour cette initiative.

L'**Inforoute** est une société sans but lucratif établie en vertu de la Partie II de la *Loi sur les corporations canadiennes*. Ses membres sont les sous-ministres fédéraux, provinciaux et territoriaux de la santé. Le conseil comprend onze administrateurs, dont deux sont nommés par le sous-ministre fédéral de la santé et cinq par les sous-ministres provinciaux et territoriaux de la santé. Les membres élisent les quatre autres administrateurs.

L'**Inforoute** doit tenir compte du Plan directeur et Plan tactique pour une infrastructure pancanadienne de la santé. Il s'agit d'un plan commandé par le Comité consultatif sur l'infrastructure de la santé (CCIS), qui rend compte aux sous-ministres de la santé. Le Plan directeur et Plan tactique établit un plan de mise en œuvre de l'infrastructure pancanadienne pour que les systèmes d'information sur la santé d'un bout à l'autre du Canada puissent être reliés et que les technologies de communications

soient compatibles. L'Inforoute est obligée de tenir compte de toutes les modifications apportées au plan.

Au moment de notre vérification, l'Inforoute n'était pas encore en activité et nous n'avons pu évaluer toutes ses caractéristiques de régie et de reddition de comptes.

- **Communication de l'information.** Il existe une disposition prévoyant la publication d'un rapport public annuel (y compris des états financiers vérifiés) sur les activités, les résultats et les objectifs à venir, mais non le dépôt au Parlement. Le Rapport sur le rendement de 2001 de Santé Canada mentionne l'Inforoute.
- **Surveillance ministérielle.** Comme les membres du conseil d'administration de l'Inforoute et ceux du CCIS, qui a commandé le Plan directeur et Plan tactique, sont les mêmes, cette situation pourra favoriser le respect du

Plan directeur. Toutefois, le chevauchement est circonstanciel et il pourrait ne pas se poursuivre. Il n'y a aucun mécanisme pour corriger le tir au besoin ou, dans un cas extrême, pour mettre fin à l'initiative, sans devoir tenter des poursuites pour le remboursement des fonds fédéraux.

- **Vérification et évaluation.** Il n'existe aucune disposition relativement à la vérification de l'optimisation des ressources ou de la conformité. Une évaluation par une tierce partie est exigée dans les cinq ans pour déterminer si les résultats ont été obtenus.
- **Transparence.** Au moment de la vérification, il n'y avait pas de politique d'accès à l'information équivalant à celle du régime fédéral. Comme l'Inforoute n'en est qu'à ses débuts, il n'y avait pas de plans de communication que nous aurions pu évaluer.

- **Valeurs et éthique pour la protection de l'intérêt public.** L'Inforoute Santé est tenue de respecter les principales lois et politiques fédérales d'intérêt public, notamment celles qui portent sur le travail dans les deux langues officielles, les conflits d'intérêts, l'appui à un système de soins de santé financé par les fonds publics conformément à la législation fédérale, et le respect des principes fédéraux, provinciaux et territoriaux relatifs à la protection de l'information sur la santé et des renseignements personnels. Il n'y a aucune disposition prévoyant un code de conduite pour les administrateurs ou les employés de l'Inforoute. Des consultations ont eu lieu avec les partenaires pour l'élaboration du Plan directeur et Plan tactique, mais il n'y a aucune disposition relative à la consultation publique ou aux commentaires sur les activités de la société.

Mécanismes de collaboration : des problèmes différents

1.83 En 1999, nous avons examiné dix mécanismes de collaboration; en 2001, nous avons fait un suivi sur huit d'entre eux. Nous avons également examiné un nouveau mécanisme de collaboration important, Infrastructure Canada, qui a remplacé le programme Travaux d'infrastructure Canada. Comme nous l'avons remarqué, la reddition de comptes et la gouvernance posent des problèmes différents pour les mécanismes de collaboration et les mécanismes de régie déléguée. Nos constatations font ressortir ces différences.

Infrastructure Canada : des améliorations dignes de mention

1.84 L'initiative Infrastructure Canada repose sur le programme antérieur Travaux d'infrastructure Canada. Nous l'avons examiné sous deux angles :

- en tant que nouveau mécanisme de collaboration, pour déterminer si le cadre de régie est adéquat;
- à titre de successeur d'un programme ayant fait l'objet d'une vérification antérieure, pour faire le suivi de nos recommandations sur la régie et la conception.

Nous n'avons pas examiné les activités d'Infrastructure Canada ni le financement de ses projets.

1.85 Le cadre de régie s'est amélioré. Le « cadre de gouvernance et d'imputabilité » d'Infrastructure Canada est l'un des principaux points qui le distingue du programme antérieur. Il « ... veille à garantir la reddition de comptes au Parlement et au public tout en établissant des structures de gouvernance claires et détaillées; et à garantir que les résultats du programme et leurs incidences sur les collectivités locales sont ouvertement et publiquement annoncés... »

1.86 Le « cadre de gouvernance et d'imputabilité » établi pour Infrastructure Canada une structure de reddition de comptes claire qui comporte les éléments suivants :

- l'objet, les objectifs et l'étendue du programme;
- les principes directeurs des interactions et des transactions dans tout le pays;
- la structure de gouvernance, y compris les rôles et les responsabilités;
- les mécanismes de reddition de comptes.

1.87 Nous avons comparé ce cadre avec celui de 1999 (voir la pièce 1.8), et nous avons constaté plusieurs améliorations :

- **Communication de l'information.** Infrastructure Canada dispose de mécanismes pour rendre compte au Parlement et au public de ses objectifs, des résultats escomptés et des résultats obtenus.
- **Mécanismes redditionnels.** Il y a des dispositions prévoyant la vérification de l'optimisation des ressources, de même que la vérification comptable et de la conformité. Une disposition exige également que des mesures correctives soient prises selon les observations et les recommandations des vérificateurs internes.
- **Protection de l'intérêt public.** Infrastructure Canada a adopté des procédures pour les plaintes et les recours des citoyens, de même que pour la consultation publique par son bureau national et par un comité de gestion dans chaque province et chaque territoire. Elle a aussi prévu des dispositions explicites relativement aux valeurs du secteur public, notamment le respect des politiques fédérales comme celles qui portent sur l'offre de services dans les deux langues officielles et le respect des lois environnementales applicables.

1.88 Infrastructure Canada projette de rendre publics ses objectifs et ses résultats, surtout par l'entremise des sites Web du gouvernement, et dans les documents budgétaires. Nous avons constaté que les ministères participants ont déjà communiqué une partie de cette information. Le transfert au vice-premier ministre et ministre de l'Infrastructure et des Sociétés d'État des responsabilités relatives à Infrastructure Canada aura des répercussions sur la communication de l'information.

1.89 Le Secrétariat du Conseil du Trésor a établi un système automatisé, le Système partagé de gestion et d'information d'Infrastructure Canada (SPGII), qui remplit les fonctions suivantes : structurer, emmagasiner et gérer toute l'information sur l'initiative; faciliter la gestion des données; et soutenir la communication de l'information. Le SPGII devrait être le moyen principal de collecte et de communication de l'information sur les activités, les finances et les résultats. Il vise principalement à ce que le Parlement et le public puissent facilement consulter sur Internet l'information au sujet d'Infrastructure Canada et de l'état d'avancement des projets approuvés.

1.90 Constatations du suivi. Nous avons fait rapport en 1999 sur le régime financier et de gestion du programme Travaux d'Infrastructure Canada, Phase II. Nous avons également fait rapport sur notre suivi de la vérification de la Phase I et indiqué dans quelle mesure le gouvernement avait agi à la suite de nos observations et de nos recommandations de 1996. Dans notre rapport de 1999, nous avons fait plusieurs recommandations et le Comité des comptes publics en a fait de semblables (voir l'annexe C).

Pièce 1.8 Comparaison du programme Travaux d'Infrastructure Canada et d'Infrastructure Canada

Caractéristiques fondamentales	Programme Travaux d'Infrastructure Canada — 1999	Infrastructure Canada 2001
Communication de l'information au Parlement et au public		
Attentes en matière de rendement définies	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Publication d'un rapport annuel sur le rendement	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Présentation au Parlement du Rapport annuel sur le rendement	<input checked="" type="radio"/> (volontairement)	<input checked="" type="radio"/>
Information sur le rendement dans les rapports sur le rendement	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Rapport financier	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mécanismes redditionnels		
Dispositions relatives à un régime de vérification	<input checked="" type="radio"/> (Vérification comptable et de la conformité)	<input checked="" type="radio"/> (Vérification comptable, de la conformité et de l'optimisation des ressources)
Dispositions relatives à l'évaluation	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mécanismes de résolution des différends entre les partenaires	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Marche à suivre en cas de rendement insatisfaisant	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Transparence		
Dispositions prévoyant l'accès public à l'information	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Dispositions prévoyant la communication d'information sur les principales politiques et décisions	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Protection de l'intérêt public		
Mécanismes de plainte et de recours pour les citoyens	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> (volontairement)
Mécanismes de consultation publique et de rétroaction	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/> (volontairement)
Dispositions expresses relatives aux valeurs pertinentes du secteur public	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Dispositions expresses relatives aux conflits d'intérêts	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Oui Non

1.91 En 2001, nous avons examiné l'information communiquée par le Secrétariat du Conseil du Trésor au sujet des mesures que le gouvernement avait prises en réponse à nos recommandations. Plutôt que d'étudier les améliorations relatives aux projets, nous avons examiné le cadre de régie d'Infrastructure Canada. Nous avons constaté qu'il répondait à la plupart de nos recommandations de 1999, comme il est expliqué à l'annexe D.

1.92 Nous avons relevé un aspect pour lequel Infrastructure Canada pourrait avoir donné une meilleure directive. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a exigé de façon générale que le mécanisme soit géré de façon que les risques soient contrôlés, et il a indiqué que le risque est un facteur important à considérer dans l'établissement de partenariats entre le secteur public et le secteur privé. Toutefois, la nature des risques que posent les partenariats entre les secteurs public et privé à Infrastructure Canada n'a pas été définie ni analysée.

1.93 Nous avons constaté qu'Infrastructure Canada avait suivi la plupart des recommandations du Comité des comptes publics sur les objectifs et la conception du programme. Dans les cas où les leçons apprises mentionnées dans l'évaluation de la Phase I du programme Travaux d'infrastructure Canada sont encore valables, on y avait donné suite.

1.94 Dans l'ensemble, la conception d'Infrastructure Canada constitue une amélioration importante par rapport à celle du programme Travaux d'Infrastructure Canada, Phase II.

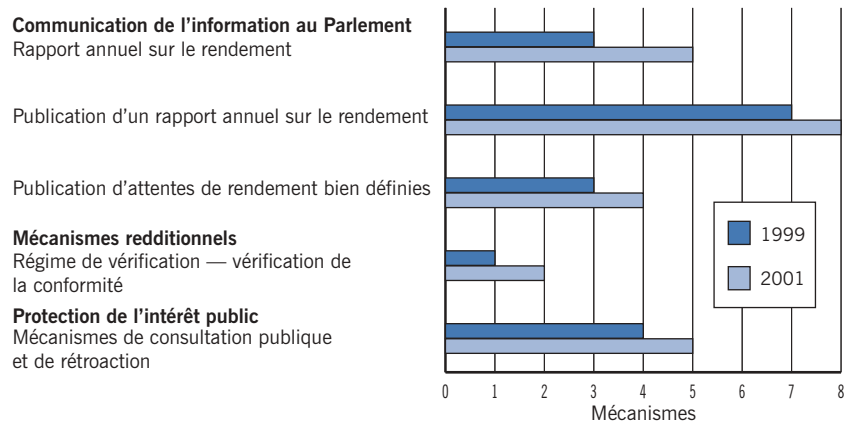
Suivi de la vérification de 1999 sur les mécanismes de collaboration

1.95 Nous avons demandé aux ministères parrains des mécanismes de collaboration vérifiés en 1999 de faire état des changements apportés aux cadres de régie en réponse à nos recommandations. Nous leur avons demandé quelles pratiques ils avaient adoptées pour améliorer la régie et la reddition de comptes.

1.96 Dans l'ensemble, nous avons constaté que les mécanismes de collaboration avaient amélioré leur communication de l'information et leurs outils de promotion de la reddition de comptes et de la protection de l'intérêt public (voir la pièce 1.9).

1.97 Les ministères ont signalé certaines bonnes pratiques adoptées depuis 1999 au sein de quelques mécanismes de collaboration. Par exemple, Développement des ressources humaines Canada a établi un groupe de travail interne pour favoriser la liaison entre les bureaux régionaux et les partenaires provinciaux et territoriaux qui administrent les ententes sur le développement du marché du travail. Le groupe de travail vise à ce que les régions soient tenues au courant des enjeux et des problèmes, et il constitue un carrefour de discussion. Environnement Canada a adopté une politique intitulée « Travailler avec les autres : Politique relative aux revenus et aux accords de collaboration », qui guide les gestionnaires sur divers aspects des mécanismes de collaboration.

Pièce 1.9 Éléments du cadre de régie qui ont été améliorés dans huit mécanismes de collaboration vérifiés en 1999



Il faut se pencher sur les questions de portée gouvernementale

Changements ponctuels apportés à l'examen parlementaire

1.98 L'un des principaux points qui posent un problème tient à la création ponctuelle de nouveaux mécanismes de régie déléguée et de collaboration. Comme nous l'avons déjà signalé, bien que les comités parlementaires aient déjà discuté des nouveaux mécanismes, l'effet global sur le processus d'examen — c'est-à-dire la façon dont le Parlement autorise et surveille les dépenses publiques — n'a pas été suffisamment pris en compte.

1.99 Le Parlement peut effectivement décider d'examiner moins en détail certains types de nouveaux mécanismes, par exemple si des modalités assurent une communication plus transparente de l'information au public. Toutefois, de tels changements ne devraient être apportés qu'après un débat éclairé au Parlement sur leur bien-fondé. Nous avons recommandé en 1999 que le gouvernement sollicite l'opinion du Parlement et du public sur la façon de concilier les nouveaux mécanismes de régie et la reddition de comptes au Parlement. Rien n'a été fait à ce sujet (voir l'annexe D).

1.100 Étant donné que le gouvernement continue d'attribuer de nouveaux fonds aux fondations et à d'autres mécanismes de régie déléguée annoncés dans les derniers budgets, il devient de plus en plus impératif que le Parlement examine la question.

1.101 Recommandation. Au cours de la présente session parlementaire, le gouvernement devrait solliciter l'opinion du Parlement sur la façon dont les mécanismes de régie déléguée sont en voie de changer le processus d'examen parlementaire.

Les organismes centraux doivent jouer un rôle de chef de file

1.102 Nous avons constaté en 1999 que les organismes centraux ne donnaient pas une orientation et des directives claires aux gestionnaires ministériels, particulièrement sur la façon de traiter les éléments de la

reddition de comptes et de la saine régie lorsqu'ils établissent de nouveaux mécanismes de régie. Il n'y avait pas de cadre de régie uniforme pour que les ministères puissent établir un équilibre entre la souplesse et l'efficacité des nouveaux mécanismes, d'une part, et la nécessité d'une saine régie et d'une reddition de comptes au Parlement, d'autre part. De plus, les organismes centraux ne faisaient aucun suivi ni évaluation des résultats de ces nouveaux modes d'exécution des services. Les tendances, les succès obtenus et les problèmes qui se sont posés lors de la création des nouveaux mécanismes n'ont pas fait l'objet d'un suivi ni d'une évaluation et n'ont pas été communiqués aux gestionnaires des mécanismes existants, ni à ceux qui en proposent de nouveaux. Nous avons fait des recommandations au Secrétariat du Conseil du Trésor pour qu'il prenne des mesures à ce sujet (voir l'annexe D).

1.103 Les responsabilités des organismes centraux concernant la création de nouveaux mécanismes de régie n'ont pas changé. Le Bureau du Conseil privé s'occupe des questions relatives à l'appareil gouvernemental. Le ministère des Finances approuve les dispositions qui contiennent des engagements financiers par le gouvernement. Le Secrétariat du Conseil du Trésor donne des avis aux ministres du Conseil du Trésor et aux ministères au sujet de la mise en œuvre des changements organisationnels. Il aide également les ministères à établir des formes nouvelles et novatrices d'exécution des programmes, c'est-à-dire la diversification des modes de prestation des services, ce qui comprend les nouveaux mécanismes de régie.

1.104 En plus de faire le suivi des mesures prises à la suite de nos recommandations de 1999, nous avons examiné dans la présente vérification le rôle de chef de file qu'ont joué les organismes centraux dans l'établissement de certains nouveaux mécanismes.

La nouvelle politique du Conseil du Trésor est une initiative prometteuse

1.105 Nous avons demandé aux fonctionnaires du Conseil du Trésor quelles mesures le Secrétariat avait prises relativement aux recommandations que lui ont adressées notre bureau et le Comité des comptes publics; nous leur avons également demandé quel rôle de leadership et d'orientation le Secrétariat joue auprès des ministères qui parrainent de nouveaux mécanismes.

1.106 Le rôle principal du Secrétariat relativement aux nouveaux mécanismes établis depuis 1999 a été d'examiner les présentations au Conseil du Trésor par les ministères qui voulaient obtenir des fonds. Dans le cas d'Infrastructure Canada, les fonctionnaires du Secrétariat ont joué un rôle de premier plan dans l'élaboration d'un « cadre de gouvernance et d'imputabilité ».

1.107 Depuis 1999, le Secrétariat s'est employé surtout à élaborer une politique du Conseil du Trésor visant à assurer une meilleure gouvernance, une meilleure reddition de comptes et de meilleurs rapports hiérarchiques pour les nouveaux mécanismes de régie et d'autres modes de prestation des services. Au moment où notre vérification était terminée, la Politique sur les différents modes de prestation de services a été approuvée et devait entrer en

vigueur le 1^{er} avril 2002. Le Secrétariat a consulté les ministères et a élaboré un projet de guide de la politique.

1.108 Il y a de bons éléments dans la politique. Selon cette politique, toutes les initiatives visant l'établissement de nouveaux modes de prestation des services doivent tenir compte des grandes questions stratégiques qui reflètent l'intérêt public. Dans le cadre du processus d'approbation, le Conseil du Trésor peut demander aux ministères de répondre à des questions dans l'intérêt public au sujet de la régie, des résultats obtenus, de la prestation des services, ainsi que des valeurs et de l'éthique. Le Conseil peut également exiger d'autres renseignements, y compris un cadre de mesure et de rapport. La politique exige une responsabilité et un pouvoir ministériels « appropriés », notamment la reddition de comptes aux ministres, au Parlement et au public. Dans l'ensemble, ces exigences couvrent la plupart des éléments du cadre de régie présentés dans ce chapitre.

1.109 Il faut davantage de directives. Le projet de guide de la politique contient quelques directives sur ces exigences, mais elles sont plutôt limitées. Nous pensons que les ministères ont besoin de plus de directives, surtout au sujet des questions fondamentales de régie. À notre avis, le présent chapitre et notre vérification de 1999 fournissent beaucoup de précisions sur ce qui convient dans le cas des nouveaux mécanismes de régie.

1.110 Il est important de tirer parti des enseignements. La politique prévoit pour le Conseil du Trésor et son Secrétariat un rôle permanent en matière de promotion de l'apprentissage organisationnel dans l'ensemble du gouvernement et d'évaluation des répercussions des nouveaux mécanismes sur la prestation des services et sur le rendement global du gouvernement. Le Secrétariat doit consacrer suffisamment de ressources et posséder les compétences nécessaires pour assurer la mise en œuvre réussie de cette politique et veiller à ce que les ministères s'y conforment.

1.111 En même temps qu'il travaillait à cette politique, le Secrétariat a commencé à élaborer une base de données qui devrait servir d'outil d'apprentissage en ligne dans l'ensemble de la fonction publique. Il projette d'inclure dans la base de données les directives des organismes centraux, des études de cas ministérielles, les rapports de notre bureau et d'autres documents de référence. Il y mettra également toute une gamme d'outils, de guides et d'exemples de pratiques des ministères, ainsi que des modèles génériques pouvant servir à l'analyse des options, à la prise de décision et à l'évaluation des initiatives de diversification des modes de prestation des services. Toutefois, au moment de notre vérification, la base de données n'était pas encore tout à fait prête.

1.112 La politique des paiements de transfert. La politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert s'applique aux paiements de subventions et de contributions fédérales, qui servent à financer un grand nombre des nouveaux mécanismes de régie. Elle ajoute plusieurs nouvelles exigences pour ce qui est de leur régie et de leur reddition de comptes, outre la présentation de l'information dans le *Budget des dépenses*. Mentionnons notamment la préparation d'un cadre de gestion axée sur les résultats et de rapport, pour

mesurer et présenter les résultats; et l'évaluation de l'efficacité, par le biais de l'évaluation de programme ou d'examens semblables au moment du renouvellement des conditions. Voilà autant d'exigences que nous comptons voir dans les ententes de financement.

1.113 Nous avons remarqué que les nouvelles fondations qui ont reçu des fonds du gouvernement fédéral n'étaient pas assujetties aux dispositions de la politique sur les paiements de transfert, qui interdisent les paiements avant que les fonds ne soient nécessaires. Cette situation nous préoccupe. Des fonds publics considérables ont été remis immédiatement à des fondations, sans qu'on ait tout à fait l'assurance que des mesures satisfaisantes de contrôle et de reddition de comptes soient en place, et cet argent ne sera pas versé en subventions aux bénéficiaires prévus pour des années à venir. Le financement anticipé limite également la possibilité pour les prochains parlements et gouvernements de réagir avec souplesse à l'évolution de la situation et des priorités. À notre avis, cette question doit être débattue en profondeur au Parlement avant que d'autres fonds publics ne soient transférés à des fondations.

1.114 Nécessité d'une évaluation pour l'ensemble du gouvernement. Nous sommes préoccupés par le fait que le gouvernement utilise les nouveaux mécanismes de régie, et particulièrement les fondations qui reçoivent des subventions en un montant forfaitaire, comme des instruments importants de mise en œuvre de politiques publiques sans évaluer si cette façon de procéder est pertinente, ce qu'il en coûte et si c'est efficace. Comme nous l'avons signalé en 1999, il faut effectuer une évaluation.

1.115 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait veiller à recueillir et à diffuser, au moyen de sa base de données sur les autres modes de prestation des services, des renseignements suffisants sur les types et le nombre de nouveaux mécanismes de régie établis par les ministères fédéraux. La base de données devrait également offrir aux gestionnaires du gouvernement de l'information sur les leçons apprises et sur les bonnes pratiques recensées dans les mécanismes.

1.116 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait examiner les cas où des organismes sont exonérés de la politique du Conseil du Trésor interdisant les paiements avant que les fonds ne soient nécessaires. Les constatations de cet examen devraient être communiquées au Parlement.

1.117 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait élaborer un cadre d'évaluation et entreprendre, après une période appropriée, une évaluation dans l'ensemble du gouvernement de l'utilisation des nouveaux mécanismes de régie en tant qu'instrument de politique publique. Les résultats de l'évaluation devraient être communiqués au Parlement.

Le rôle du ministère des Finances

1.118 Nous avons fait observer en 1999 que le ministère des Finances avait joué un rôle dans l'établissement de certains nouveaux mécanismes. Nous avons constaté dans la présente vérification qu'il a participé à l'établissement des nouveaux fonds et fondations annoncés dans le Budget de 2000. Les

fonctionnaires des ministères parrains nous ont dit que le ministère des Finances avait joué un rôle prépondérant dans l'établissement du cadre de régie des fonds et des fondations, y compris l'élaboration des ententes de financement.

1.119 Les fonctionnaires du ministère des Finances n'étaient pas d'accord. Ils ont expliqué que leur rôle, dans le processus d'élaboration du budget, consiste notamment à mettre en question les dépenses de fonds publics par les ministères, de manière à s'assurer qu'elles sont justifiées et qu'il n'y a pas de chevauchement avec d'autres programmes fédéraux.

1.120 Étant donné le calendrier des paiements versés aux fonds et aux fondations et le fait qu'ils ont été annoncés au moment de la présentation du budget, les fonctionnaires des ministères parrains ont dû travailler à toute vapeur pour franchir toutes les étapes du processus d'approbation et de financement. Il s'agissait, entre autres, de faire les présentations au Conseil du Trésor et de rédiger des ententes de financement complexes. À notre avis, il n'a pas été possible dans ce contexte de tenir compte entièrement des questions de régie et de reddition de comptes.

Conclusion

1.121 Le gouvernement continue d'avoir largement recours aux nouveaux mécanismes de régie pour exécuter ses politiques d'intérêt public. Les questions que nous avons soulevées dans notre vérification de 1999 sont encore d'actualité.

1.122 Bien que les mécanismes de collaboration méritent qu'on y porte attention, le nouveau mécanisme que nous avons examiné, Infrastructure Canada, constitue, par rapport au programme qui l'a précédé, une amélioration marquée pour ce qui est de la plupart des aspects de la régie.

1.123 Les mécanismes de régie déléguée présentent des risques beaucoup plus élevés pour la reddition de comptes et la saine régie, particulièrement dans le cas de fondations qui reçoivent des subventions en un montant forfaitaire avant d'en avoir besoin. À notre avis, l'idée que se fait le gouvernement d'une relation sans lien de dépendance ne diminue en rien sa responsabilité pour ce qui est d'atteindre les objectifs d'intérêt public et d'assurer une saine régie. Dans l'approche qu'il a adoptée pour établir les nouvelles fondations que nous avons examinées, le gouvernement n'a pas respecté les exigences essentielles de la reddition de comptes au Parlement. Une telle approche ne permet pas d'assurer chaque année une bonne communication de l'information au Parlement; elle empêche la surveillance ministérielle d'être efficace; et elle limite l'étendue de la vérification externe indépendante aux états financiers des fondations. Bref, il s'agit d'une structure organisationnelle qui nuit à la capacité du Parlement d'examiner en profondeur l'utilisation d'autorisations et de montants élevés de fonds publics.

1.124 Le Conseil du Trésor a adopté depuis peu une politique qui porte sur les questions de gouvernance et de reddition de comptes, et le Secrétariat doit maintenant veiller à ce qu'elle soit mise en œuvre avec succès. Jusqu'à maintenant, les organismes centraux et les ministères parrains n'ont pas assuré le leadership et l'orientation nécessaires relativement à un cadre de régie ou n'ont pas entièrement tiré parti des leçons apprises. Ils n'ont pas entièrement mis en œuvre un grand nombre des recommandations que nous avons faites en 1999. Faute de directives de leur part, la saine régie et la reddition de comptes ne peuvent être assurées.

1.125 Les mécanismes de régie déléguée et de collaboration comportent tous dans leur cadre de régie des lacunes qui n'ont pas encore été comblées. En particulier, les mécanismes de régie déléguée établis depuis notre dernière vérification n'ont pas mis en place des cadres de régie appropriés. Les ministères parrains n'ont pas de moyens suffisants pour assurer un suivi stratégique des mécanismes, et ils ont une faible marge de manœuvre pour intervenir si les mécanismes s'écartent de leurs objectifs d'intérêt public. Les dispositions visant le maintien des valeurs et de l'éthique du secteur public comportent des lacunes, de même que les dispositions visant à faire en sorte que les citoyens aient un accès suffisant à l'information.

1.126 Le Parlement doit pouvoir compter sur une vérification externe indépendante des mécanismes de régie déléguée et cette vérification doit porter sur tous les aspects de leurs activités, y compris leurs états financiers, la conformité aux autorisations et l'optimisation des ressources. À notre avis, tous les mécanismes de régie déléguée devraient être assujettis à une telle vérification de large portée et, en particulier, le vérificateur au service du Parlement devrait être désigné à titre de vérificateur externe des fondations, à quelques exceptions près.

Réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le gouvernement est conscient qu'en ce qui a trait aux deniers publics, ainsi qu'à l'obtention et à la communication des résultats, tout mécanisme novateur de prestation des services aux Canadiens doit répondre aux critères du Parlement, du gouvernement et des citoyens en matière d'ouverture, de transparence, de visibilité et de responsabilisation.

Lorsque le gouvernement transfère des fonds à des organismes non gouvernementaux comme des fondations, il examine très attentivement sa décision pour s'assurer que le recours à un organisme sans lien de dépendance constitue le meilleur choix possible dans l'intérêt public.

Il se fie à l'expertise, à l'intégrité et au professionnalisme des directeurs et des membres de la fondation, et s'assure que ces derniers ne sont pas l'objet d'une influence ou d'une ingérence politique.

Ces décisions publiques sont présentées de façon complète et appropriée dans le Budget des dépenses et dans les Comptes publics. En outre, certains de ces mécanismes sont créés par voie législative et font donc l'objet une fois de plus d'examen et de débats parlementaires.

Le gouvernement doit avoir toute la latitude nécessaire pour établir, au cas par cas :

- le meilleur moyen de garantir la reddition de comptes à l'égard des résultats;
- le rôle des ministres et du gouvernement relatif à un organisme conçu pour être sans lien de dépendance avec le gouvernement.

La nouvelle Politique sur les différents modes de prestation de services, ainsi que la Politique sur les paiements de transfert visent à consolider la gouvernance et la reddition de comptes. Elles reposent sur un cadre de gestion axée sur les résultats et qui garantit que ces mécanismes mesurent les résultats et en font rapport au public.

Ces politiques aideront à définir de nouveaux mécanismes de régie et à garantir qu'ils s'appliquent à un large éventail de questions d'intérêt public et qu'ils produisent des résultats durables qui profiteront à l'ensemble des Canadiens et Canadiennes.

À propos de la vérification

Objectifs

Notre vérification avait les objectifs suivants :

- déterminer si, dans le cas de certains nouveaux mécanismes de régie, les ministères parrains ont mis en place les cadres de régie nécessaires;
- déterminer dans quelle mesure le gouvernement, le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères parrains ont réagi à nos recommandations et à celles du Comité permanent des comptes publics, et ont respecté les engagements que le Secrétariat avait pris envers le Comité, au nom du gouvernement.

Étendue

Nous avons examiné les points suivants :

- les mesures prises par le Bureau du Conseil privé, le ministère des Finances Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor en réponse à nos recommandations de 1999 sur les nouveaux mécanismes de régie et aux recommandations connexes du Comité permanent des comptes publics, de même que les engagements pris par le Secrétariat du Conseil du Trésor envers le Comité, au nom du gouvernement;
- les mesures prises par les ministères parrains relativement aux nouveaux mécanismes de régie examinés en 1999;
- la conception et la mise en œuvre des cadres de régie et des régimes de responsabilisation dans certains nouveaux mécanismes de régie, dont cinq mécanismes de régie déléguée annoncés dans le Budget de 2000, le nouveau programme Infrastructure Canada (un mécanisme de collaboration) et l'Inforoute Santé du Canada Inc. annoncée par les premiers ministres en septembre 2000.

Critères

Nous avons évalué les mécanismes dans nos études de cas par rapport à un certain nombre de critères en fonction de chacun des objectifs de la vérification.

Pour les mesures prises à la suite de nos recommandations et de celles du Comité des comptes publics, nous nous attendions à ce que :

- le Bureau du Conseil privé, le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor assument un rôle de premier plan pour donner des directives, élaborer les meilleures pratiques, communiquer les leçons apprises, afin que les ministères s'en inspirent dans la création, le suivi et le rajustement de leurs nouveaux mécanismes de régie, et établir un cadre d'évaluation;
- le gouvernement (Bureau du Conseil privé et/ou Secrétariat du Conseil du Trésor) fasse intervenir le Parlement dans l'élaboration des mécanismes de régie faisant appel à des tierces parties pour l'exécution de programmes et la prestation de services fédéraux;
- les ministères ayant eu de nouveaux mécanismes de régie examinés lors de notre vérification de 1999 cherchent des possibilités d'améliorer leur cadre de régie;
- pour les nouveaux mécanismes de régie examinés au cours de notre vérification de 1999, les lacunes relevées en 1999 soient comblées et à ce que les éléments du cadre de régie qui existaient en 1999 soient maintenus ou améliorés;
- certaines bonnes pratiques soient recensées au moment de l'établissement et du suivi des nouveaux mécanismes de régie par les ministères parrains.

Pour les mécanismes créés depuis 1999, nous nous attendions à ce que :

- les cadres de régie pour les nouveaux mécanismes de régie retenus comblent les lacunes relevées dans notre rapport de 1999, c'est-à-dire :
 - les mécanismes visant à engendrer une culture de responsabilité, de transparence et d'appartenance dans les entités sans lien de dépendance (une infrastructure d'éthique);
 - un régime de vérification approprié pour les entités qui administrent des fonds publics, y compris le rôle du vérificateur au service du Parlement;
 - des mécanismes de surveillance appropriés pour que les ministères puissent surveiller et modifier les mécanismes;
 - le rôle des personnes nommées par le fédéral aux conseils d'administration des mécanismes de régie déléguée.
- lors de l'élaboration de ces nouveaux mécanismes de régie déléguée, les ministères auraient :
 - fait une évaluation des risques pris;
 - fourni les directives nécessaires sur les éléments d'une saine régie.

Équipe de vérification

Vérificatrice générale adjointe : Maria Barrados

Directeur principal : John Mayne

Directeurs : Tom Wileman et Robert Cook

Maria de Souza

Denis Jobin

Jo Ann Little

Erin Molloy

Frances Smith

Pour de l'information, veuillez joindre le service des Communications, en composant le (613) 995-3708 ou le 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe A Mécanismes examinés au cours de la présente vérification

Mécanisme	Financement fédéral	Description
Nouveaux mécanismes de régie déléguée vérifiés		
Fondation canadienne pour les sciences du climat et de l'atmosphère Établissement : 2000	Paiement de transfert à la fondation Financement fédéral (Environnement Canada) — 60 millions de dollars (2000 à 2006)	Organisme indépendant établi et administré par la Société canadienne de météorologie et d'océanographie. Il sollicite et accepte les subventions servant à financer la recherche scientifique, dans le secteur universitaire, sur le changement climatique, les conditions climatiques extrêmes et la qualité de l'air et contribue à une meilleure compréhension des répercussions de ces domaines scientifiques sur la santé humaine et sur l'environnement, et appuie les politiques à cet égard.
Fondation du Canada pour l'appui technologique au développement durable Établissement en 2001 à titre de Fondation pour l'appui technologique canadien au développement durable	Paiement de transfert à la fondation Financement fédéral (Ressources naturelles Canada et Environnement Canada) — 100 millions de dollars (2001 à 2011)	Fondation sans lien de dépendance, établie par une nouvelle loi fédérale, mandatée pour fournir des fonds à des partenaires du secteur privé et à des universités pour des projets visant le développement de technologies, en particulier celles qui offrent des solutions pour le changement climatique et la qualité de l'air. La fondation servira d'appoint aux activités de développement durable menées par d'autres ministères fédéraux.
Fonds d'habilitation municipal vert (FHMV) et Fonds d'investissement municipal vert (FIMV) Établissement : 2000	Paiement de transfert à la fondation Financement fédéral (Ressources naturelles Canada, Environnement Canada) — 250 millions de dollars	La Fédération canadienne des municipalités administre ces fonds. Le FHMV offre des subventions à frais partagés pour des études de faisabilité de projets visant à améliorer la qualité de l'air, de l'eau et du sol. Le FIMV offre des prêts avec intérêt, des garanties de prêt et des subventions dont les bénéficiaires peuvent se servir pour réaliser des projets relatifs à l'énergie et à l'environnement dans les services municipaux.
Génome Canada Établissement : 2000	Paiement de transfert à la fondation Financement fédéral (Industrie Canada) — 300 millions de dollars (de 2000-2001 à 2004-2005)	Société sans but lucratif qui fonctionne en tant que fondation et dont le mandat est de surveiller la recherche génomique dans cinq centres régionaux.
Inforoute Santé du Canada Inc. Établissement : 2001	Paiement de transfert à la fondation Financement fédéral (Santé Canada est le ministère parrain; le paiement est versé par le ministère des Finances) — 500 millions de dollars (mais la période de financement n'est pas claire)	Société sans but lucratif ayant pour but, en collaboration avec les secteurs public et privé, d'accélérer le développement et l'adoption de systèmes modernes d'information et de technologie de communication dans le secteur de la santé, tout en assurant des normes communes et l'interfonctionnement.

Mécanisme	Financement fédéral	Description
Nouveau mécanisme de collaboration vérifié		
Infrastructure Canada Établissement : 2000	Financement fédéral (Secrétariat du Conseil du Trésor, Affaires indiennes et du Nord Canada, Industrie Canada, Agence de promotion économique du Canada atlantique, Développement économique Canada pour les régions du Québec et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada) — 2,05 milliards de dollars, de 2000-2001 à 2005-2006	Programme visant à améliorer l'infrastructure physique, culturelle et environnementale au Canada. En association avec d'autres ordres de gouvernement et le secteur privé, le gouvernement du Canada joue un rôle essentiel pour le renforcement de l'infrastructure physique de base sur laquelle repose l'activité économique dans les régions rurales et urbaines du Canada.
Mécanismes de régie déléguée — Suivi		
Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire Établissement : 1998	Paiement de transfert à la fondation Financement fédéral (Développement des ressources humaines Canada) — 2,5 milliards de dollars (de 1997-1998 à 2009-2010)	Organisme indépendant créé par la <i>Loi d'exécution du budget de 1998</i> pour la gestion d'une fondation fédérale. Il attribuera des bourses d'études chaque année pendant la prochaine décennie.
Fondation canadienne pour l'innovation Établissement : 1997	Paiement de transfert à la fondation Financement fédéral (Industrie Canada) — 3,15 milliards de dollars (de 1996-1997 à 2002-2003)	Société indépendante sans but lucratif établie en vertu de la <i>Loi d'exécution du budget de 1997</i> pour offrir aux universités, aux collèges, aux hôpitaux et à d'autres établissements sans but lucratif les fonds nécessaires à l'acquisition d'une infrastructure de recherche.
Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé Établissement : 1997	Paiement de transfert à la fondation Financement fédéral (Santé Canada) — 126,5 millions de dollars	Association de partenaires des secteurs public et privé dans le domaine de la santé qui fonctionne en tant que société indépendante sans but lucratif et sans lien de dépendance pour le financement de la recherche dans la gestion et les systèmes des services de santé.
Fonds canadien d'adaptation et de développement rural — Conseils provinciaux Établissement : 1995 (début de la phase 2 : 1999)	Financement par un paiement de contribution Financement fédéral (Agriculture et Agroalimentaire Canada) — 25 millions de dollars annuellement Note : Bien que le gouvernement fédéral attribue annuellement au Fonds un montant de 60 millions de dollars, un montant de 25 millions de dollars est dépensé directement par les conseils, et le solde est versé à des programmes nationaux.	Programme visant à améliorer la capacité de l'industrie agricole à s'adapter et à devenir plus autosuffisante dans un environnement en évolution.
Fonds canadien de télévision Établissement : 1996	Financement par un paiement de contribution Financement fédéral (ministère du Patrimoine canadien) — 700 millions de dollars (de 1996-1997 à 2002-2003)	Société indépendante sans but lucratif ayant pour mandat de financer la production de l'industrie de la télévision et du film au Canada. Elle incorpore le Fonds canadien de production des câblodistributeurs.

Mécanisme	Financement fédéral	Description
Institut canadien d'information sur la santé Établissement : 1994	Financement mixte — Paiement de transfert à la fondation et financement par un paiement de contribution Financement fédéral (Santé Canada et Statistique Canada) — 205,6 millions de dollars	Société indépendante sans but lucratif ayant pour mandat d'élaborer et de maintenir le système d'information sur les statistiques de la santé au Canada, et de favoriser l'élaboration des politiques, la gestion du système de santé et la sensibilisation du public.
Corporation de gestion de la Voie maritime du Saint-Laurent Établissement : 1998	Paiement distinct Financement fédéral (Transports Canada) — 83 millions de dollars (de 1998-1999 à 2000-2001)	Société indépendante chargée de la gestion, de l'exploitation et de l'entretien de la Voie maritime du Saint-Laurent. Elle remplace l'Administration de la Voie maritime du Saint-Laurent, une société d'État.
Mécanismes de collaboration — Suivi		
Programme de forêts modèles du Canada (Forêt modèle de Foothills) Établissement : 1992 (début de la phase 2 : 1997; début de la phase 3 : 1 ^{er} avril 2002; fin en 2007)	Engagement fédéral (Ressources naturelles Canada) pour le Programme : 96 millions de dollars (1997-2002); pour la Forêt modèle de Foothills : 2,5 millions de dollars (1997 à 2002)	La Forêt modèle de Foothills, l'une des onze forêts modèles, fait partie du réseau de forêts modèles du Canada. Il s'agit d'un partenariat local faisant appel à des participants des gouvernements, des entreprises, des universités, des collectivités locales et des groupes environnementaux, qui souhaitent mettre en commun leurs connaissances, ainsi que développer et appliquer des pratiques innovatrices pour la gestion des forêts selon les principes du développement durable.
Entente Canada-Alberta sur le développement du marché du travail Établissement : 1996	Financement fédéral (Développement des ressources humaines Canada) — 314 millions de dollars (de 1997-1998 à 1999-2000)	Une entente établie parmi plusieurs ententes bilatérales pour offrir aux provinces un plus grand rôle dans la conception et l'exécution des programmes et des services de développement du marché du travail.
Accord pancanadien sur l'harmonisation en matière d'environnement Établissement : 1998	Aucun financement fédéral	Un cadre visant l'harmonisation des politiques et des programmes environnementaux par une action concertée avec les provinces et les territoires en vue d'orienter l'élaboration d'ententes secondaires dans des domaines définis. Des ententes secondaires ont été négociées dans des domaines comme l'inspection environnementale, l'évaluation environnementale et les normes pancanadiennes. Ministère responsable — Environnement Canada
Programme d'économie d'énergie dans l'industrie canadienne Établissement : 1992 (début de la phase 3 : 1997)	Aucun financement fédéral	Une initiative faisant appel à la bonne volonté des entreprises manufacturières et minières du Canada en vue de promouvoir la réduction de la consommation d'énergie industrielle par unité de production, tout en participant à d'autres efforts pour que le Canada atteigne ses objectifs de stabilisation du dioxyde de carbone. Ministère responsable — Ressources naturelles Canada

Mécanisme	Financement fédéral	Description
<p>Programme de prêts et d'investissement Établissement : 1995</p>	<p>Financement fédéral (Diversification économique de l'Ouest Canada) — 20 millions de dollars ont été versés aux comptes de réserve d'institutions financières pour les pertes sur prêts. La responsabilité maximale éventuelle pour les pertes s'élève à 46 millions de dollars (de 1995 à 2005)</p>	<p>Un programme qui prévoit le partage avec les institutions financières partenaires des pertes éventuelles découlant de prêts à des petites et moyennes entreprises.</p>
<p>Prestation nationale pour enfants Établissement : 1998</p>	<p>Dépenses fiscales (Développement des ressources humaines Canada, Agence des douanes et du revenu du Canada, ministère des Finances et Affaires indiennes et du Nord Canada) — 1,94 milliard de dollars (2000-2001); 2,4 milliards de dollars (2001-2002)</p>	<p>Initiative permettant aux familles à faible revenu de recevoir des prestations fédérales modifiées pour enfants, et prévoyant des réinvestissements accrus dans les services et les prestations pour ces familles par les provinces, les territoires et les Premières nations.</p>
<p>Aide à l'employabilité des personnes handicapées Établissement : 1998</p>	<p>Financement fédéral (Développement des ressources humaines Canada) — 965 millions de dollars (de 1998-1999 à 2002-2003)</p>	<p>Entente selon laquelle les provinces offrent toute une gamme de services visant à intégrer les personnes handicapées dans la population active. Le financement est assuré à parts égales par le gouvernement fédéral, d'une part, et les gouvernements provinciaux et territoriaux, d'autre part.</p>
<p>Fonds pour l'adaptation des services de santé Établissement : 1997</p>	<p>Financement fédéral (Santé Canada) — 150 millions de dollars (de 1997-1998 à 2001-2002)</p>	<p>Entente visant à encourager l'innovation en vue d'établir un système de soins de santé mieux intégré et, à cette fin, à financer des projets pilotes et des projets d'évaluation dans quatre domaines prioritaires : soins à domicile, assurance-médicaments, soins de santé primaires et prestations de soins intégrés.</p>

Annexe B Un cadre de régie

Le cadre de régie que nous avons utilisé pour évaluer les nouveaux mécanismes comporte les caractéristiques essentielles à la reddition de comptes au Parlement, ainsi que d'autres éléments clés. Il repose sur le cadre que nous avons élaboré en 1999.

Le cadre repose sur deux principes de la démocratie parlementaire :

- **La souveraineté du Parlement sur la politique fédérale.** Quiconque possède le pouvoir discrétionnaire de dépenser l'argent des contribuables canadiens ou d'exercer un pouvoir fédéral ne peut se soustraire à l'examen éventuel par le Parlement.
- **Intendance du mandat public.** Dans tout mécanisme établi pour offrir des programmes et des services fédéraux, il faut respecter le mandat public, et se conformer aux valeurs d'équité, d'impartialité et de justice préconisées dans le secteur public.

Élément	Description
Assurer la reddition de comptes au Parlement	
Communication de l'information au Parlement et au public	
Plans généraux	Les plans, qui doivent comprendre les objectifs, les stratégies à suivre et les réalisations attendues, doivent être rendus publics et déposés au Parlement. Il serait raisonnable de prévoir un plan général initial et une mise à jour au moins tous les trois ans. Dans les mécanismes de collaboration, cette exigence s'appliquerait aux partenaires fédéraux.
Rapport annuel sur le rendement, y compris des états financiers vérifiés	Information à jour, pertinente et crédible indiquant dans quelle mesure et à quel coût on a atteint les objectifs stratégiques fédéraux, et communiquée aux ministres responsables, au Parlement et au public, dans un rapport annuel ou dans un rapport ministériel sur le rendement, selon le cas.
Résultats des évaluations	Les constatations des évaluations indépendantes doivent être déposées au Parlement.
Régime de vérification externe	
Vérification de large portée communiquée au Parlement	Dans les mécanismes de régie déléguée, le vérificateur externe doit effectuer des vérifications d'attestation, de la conformité et de l'optimisation des ressources. Dans tous les cas, les vérifications sont communiquées au conseil d'administration, au ministre parrain et au Parlement. Dans les mécanismes de collaboration, les vérifications externes doivent être coordonnées avec celles d'autres vérificateurs législatifs, lorsque d'autres ordres de gouvernement ont un rôle à jouer.
Surveillance ministérielle	
Moyens d'assurer un suivi stratégique, y compris la vérification de la conformité	Il doit y avoir des moyens d'assurer un suivi stratégique par le ministre parrain pour que soit disponible en temps opportun l'information sur l'intendance, sur les résultats obtenus et sur la conformité générale aux conditions.
Marche à suivre en cas de rendement insatisfaisant	Il doit y avoir des dispositions raisonnables relativement aux mesures à prendre en cas de rendement insatisfaisant du mécanisme, et à son abolition au besoin. Dans les mécanismes de régie déléguée, le gouvernement doit être en mesure d'intervenir dans le cas exceptionnel où l'objectif d'intérêt public n'est manifestement pas atteint ou que la situation a beaucoup évolué depuis la création du mécanisme. En cas de cessation des activités ou de liquidation pour quelque raison que ce soit, le gouvernement fédéral doit être en mesure de recouvrer les fonds fédéraux restants.
Établir des mécanismes redditionnels efficaces	
Clarté des rôles et des responsabilités	Qu'ils soient exigés dans la législation sur les sociétés (<i>Loi sur les corporations canadiennes</i> , Partie II) ou dans l'entente avec le gouvernement fédéral, un modèle et une structure de régie convenant entièrement à l'atteinte des objectifs du programme et à la gestion des activités doivent accompagner le transfert des pouvoirs et des ressources par le gouvernement fédéral.

Élément	Description
Équilibre des attentes et des capacités	Avant d'établir de nouveaux mécanismes de régie, les ministères doivent évaluer la capacité des partenaires (ou de l'entité) éventuels de remplir leurs obligations, de sorte que les attentes en matière de rendement soient équilibrées par rapport à la capacité.
Attentes en matière de rendement bien définies	Les attentes en matière de rendement doivent être claires, concrètes et axées sur des résultats. Elles doivent être mentionnées dans le plan général.
Des dispositions prévoyant une évaluation indépendante	Des études d'évaluation par des parties indépendantes doivent être exigées à mi-parcours et à la fin de la période de financement fédéral et les résultats, communiqués au Parlement et au public.
Modalités de résolution des différends	Il doit y avoir des modalités officielles et des lignes directrices pour la résolution des différends entre les partenaires (collaboration) et entre le mécanisme et le ministère parrain (régie déléguée). Ces modalités complètent les dispositions de la <i>Loi sur l'arbitrage</i> qu'on trouve dans de nombreuses ententes de financement.
Assurer une transparence suffisante	
Des dispositions pour l'accès public à l'information	Les mécanismes doivent être les plus ouverts possible en ce qui concerne l'accès à l'information sur les ententes, les objectifs, les activités et les réalisations relativement à l'objectif fédéral. Il faut prévoir les dispositions nécessaires relativement aux préoccupations légitimes à l'égard de la protection des renseignements personnels, de la confidentialité commerciale et des négociations intergouvernementales.
Dispositions pour la communication de l'information essentielle	L'information utile doit être communiquée au public et aux parties intéressées. Faute de contrôle ministériel direct, il faut prendre des dispositions dans les mécanismes de régie déléguée pour améliorer la transparence, notamment l'accès à l'information ministérielle qui est liée à l'exécution des fonctions publiques fédérales.
Protéger les valeurs et l'éthique du secteur public	
Respect des politiques fédérales pertinentes <ul style="list-style-type: none"> • évaluation environnementale • langues officielles 	Les Canadiens s'attendent à ce que ceux qui utilisent les pouvoirs fédéraux respectent l'intérêt public et la primauté du droit, concurremment avec les normes et les politiques fédérales (comme offrir les services en anglais et en français là où la population le justifie) et respecter les valeurs (comme la protection des renseignements personnels et la protection de l'environnement).
Attention aux besoins	Le mécanisme a l'obligation, à titre de mandataire pour l'exécution d'un programme d'intérêt public, de porter attention aux besoins et d'être à l'écoute des citoyens, etc. Les modalités nécessaires doivent être mises en place.
Dispositions relatives : <ul style="list-style-type: none"> • aux codes de conduite dans le secteur public • aux conflits d'intérêts 	Les Canadiens s'attendent à ce que les pouvoirs fédéraux soient exercés avec équité, impartialité, justice, honnêteté, prudence et ouverture. Ils s'attendent à ce que les personnes qui utilisent les pouvoirs fédéraux respectent le bien public et la primauté du droit. Les ententes créant les mécanismes doivent insister sur l'importance de la notion de confiance du public et prévoir l'adoption de politiques visant l'établissement d'une culture organisationnelle qui intègre les valeurs pertinentes prévalant dans le secteur public et de bonnes pratiques pour prévenir les conflits d'intérêts. Il doit y avoir des sanctions en cas d'infraction à ces règles.
Des dispositions relatives à l'équité dans l'exécution des programmes	La plupart des mécanismes de régie déléguée sont des fondations qui offrent des subventions, des contributions ou des prêts à des bénéficiaires admissibles. Ils doivent mettre en place des procédures pour assurer l'équité dans la prise de décision pour le versement de ces fonds, comme l'examen par les pairs. Dans les mécanismes de collaboration, les ententes entre les partenaires doivent prendre en compte la justice et l'équité dans l'exécution des programmes à frais partagés.

Annexe C Recommandations du Comité permanent des comptes publics et réponse du gouvernement

Onzième Rapport du Comité permanent des comptes publics

Le Onzième Rapport du Comité portait sur le chapitre 17 de notre rapport de 1999, intitulé « Le programme Travaux d'Infrastructure Canada : Phase II et suivi de la vérification de la Phase I ».

Élément	Recommandations du Comité	Réponse du gouvernement
Vérification de la conformité	Prévoir une vérification de la conformité avant le versement des derniers paiements.	Dans toutes les ententes d'Infrastructure Canada, il existe un cadre de vérification.
Enseignements tirés	Intégrer à la conception de la Phase III du programme les enseignements tirés de l'évaluation de la Phase I.	Certains enseignements tirés à la suite de l'évaluation de la Phase I ont été utilisés dans l'élaboration du nouveau programme, ce qui n'a pas été sans difficulté compte tenu des différences importantes entre les deux programmes.
Évaluation	Inclure dans la Phase III un processus d'évaluation rigoureuse de programme.	Les évaluations devront être faites par le Bureau national d'Infrastructure Canada.
Substitution de programmes	Intégrer dans le programme des mesures de protection contre la substitution de programmes.	Chaque promoteur doit faire la preuve que son projet contribue à l'atteinte des objectifs du programme et que l'appui financier fédéral est indispensable.
Création d'emplois	Préciser les types d'emplois créés et les méthodes utilisées pour les quantifier.	Comme la création d'emplois n'est pas un objectif central de la Phase III, le gouvernement ne s'engage pas dans sa réponse à suivre cette recommandation.
Réponse aux recommandations du vérificateur général dans le chapitre 17 de son rapport de 1999	Présenter au Comité des comptes publics un plan d'action détaillé en réponse aux recommandations du vérificateur général.	Les recommandations du chapitre 17 (1999) du vérificateur général et les réponses du Secrétariat du Conseil du Trésor sont répétées avec d'autres renseignements au sujet de la possibilité d'application des recommandations à Infrastructure Canada.








Treizième Rapport du Comité permanent des comptes publics

Le Treizième Rapport du Comité portait sur le chapitre 23 de notre rapport de 1999, intitulé « La régie en partenariat : la reddition de comptes menacée », et sur le chapitre 24, intitulé « Le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural : un exemple de régie en partenariat ».


Élément	Recommandations du Comité	Réponse du gouvernement
Cadre de régie	<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait élaborer un cadre de régie, donner des directives aux ministères et les exhorter à établir et à réviser le cadre de référence pour leurs propres mécanismes de régie.</p> <p>Les ministères devraient examiner le cadre de régie de leurs nouveaux mécanismes de régie et faire rapport périodiquement au Parlement.</p>	<p>Le Conseil du Trésor a approuvé une nouvelle politique de diversification des modes de prestation des services, laquelle vise à renforcer le rôle du conseil de gestion des ministres du Conseil du Trésor pour la surveillance des initiatives importantes de diversification, et leur révision et adaptation constantes.</p> <p>Le gouvernement est déterminé à améliorer la présentation de l'information au Parlement sur tous les modes différents de prestation des services, y compris les nouveaux mécanismes de régie.</p>
Suivi des nouveaux mécanismes de régie	<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait élaborer et maintenir des bases de données sur les nouveaux mécanismes, y compris sur les fonds engagés et sur les cas où il y a des ententes multiples.</p> <p>Cette information devrait être présentée au Parlement.</p>	<p>Le gouvernement est déterminé à faire en sorte que la fonction publique tire des enseignements des initiatives de diversification de la prestation des services, par le suivi des résultats. Ces enseignements seront communiqués au Parlement, aux citoyens et aux ministères dans la nouvelle base de données sur les pratiques de diversification des modes d'exécution, par l'entremise du site Web Service et innovation du Secrétariat, présentement en voie d'élaboration.</p>

Annexe D État d'avancement de nos recommandations de 1999


Le programme Travaux d'infrastructure Canada : Phase II et suivi de la vérification de la Phase I (Rapport de 1999, chapitre 17)

Recommandations	Notre évaluation	Commentaires
À l'avenir, pour de tels programmes, le processus d'approbation des projets devrait reposer sur une approche davantage simplifiée et s'accompagner d'une délégation du pouvoir d'approbation fondée sur le risque et le niveau de dépenses (paragraphe 17.42)		Le processus d'approbation a été simplifié, mais le cadre de gestion du risque est incomplet.
À l'avenir, pour de tels programmes, le gouvernement devrait faire en sorte que les critères de sélection des projets soient clairement définis et que des renseignements et des analyses convaincants soient fournis et évalués pour appuyer les recommandations en faveur de l'approbation des projets. (17.50)		
À l'avenir, pour de tels programmes, il conviendrait que le gouvernement définisse clairement ce que désigne « infrastructure ». Si la définition du terme permet une aide à des projets comportant des partenariats avec le secteur privé et d'autres liens avec ce secteur, le gouvernement devrait voir à ce que les lignes directrices du programme traitent des conséquences liées à l'octroi des subventions. (17.56)		La définition de « infrastructure » a été précisée. Toutefois, dans les lignes directrices relatives aux partenariats avec le secteur privé, les conséquences liées à l'octroi des subventions ne sont pas traitées convenablement.
À l'avenir, pour de tels programmes, le gouvernement devrait veiller à ce que des mesures de protection aient été adoptées pour limiter la substitution des dépenses liées au programme à des dépenses qui, autrement, auraient été engagées par les partenaires des programmes. (17.65)		Le Secrétariat du Conseil du Trésor a indiqué qu'il n'y a pas de substitution. Des critères de financement clairs ont été établis pour accélérer le développement d'infrastructures qui pourraient avoir déjà été planifié.
Dans son rapport sur le rendement, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait fournir au Parlement de l'information au sujet des effets du programme Travaux d'infrastructure Canada sur les emplois, information qui préciserait les sources et les limites des estimations. (17.72)		Dans les objectifs d'Infrastructure Canada, il n'y a pas la création d'emplois dans l'immédiat. Les avantages mesurables sont repérés pour chaque projet. Toutefois, l'information sur les projets n'était pas disponible pour le Rapport sur le rendement de 2001.
À l'avenir, pour les programmes de ce genre, il conviendrait que le gouvernement veille à ce que les ententes conclues entre les partenaires prévoient des dispositions pour permettre la réalisation en temps opportun de vérifications de conformité rigoureuses. Les dispositions adoptées à cet égard devraient répartir clairement les responsabilités entre les partenaires et préciser l'étendue des vérifications, le calendrier des travaux et la diffusion des résultats ainsi que les niveaux de ressources à allouer à la fonction de vérification de conformité. (17.81)		
À l'avenir, pour de tels programmes, le gouvernement devrait veiller à ce que les propositions de projets soient évaluées afin de fournir une assurance raisonnable quant à la faisabilité technique et aux exigences financières (17.87)		

 Entièrement satisfaisant

 Progrès satisfaisants

 Un certain progrès

 Progrès insatisfaisants

Recommandations	Notre évaluation	Commentaires
<p>À l'avenir, pour de tels programmes, le gouvernement devrait s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les évaluations environnementales sont effectuées suffisamment tôt pour que l'on puisse tenir compte de leurs résultats aux étapes de la planification et de l'approbation des projets; • des mesures d'atténuation nécessaires sont clairement déterminées; • un système pour obtenir l'assurance de la mise en œuvre des mesures d'atténuation est en place. (17.94) 	●	






Entièrement satisfaisant

Progrès satisfaisants














Un certain progrès





Progrès insatisfaisants

La régie en partenariat : la reddition de comptes menacée (Rapport de 1999, chapitre 23)

Recommandations	Notre évaluation	Commentaires
<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait déterminer et communiquer clairement les éléments essentiels d'un cadre de régie efficace pour les nouveaux mécanismes de régie et fournir aux ministères une orientation uniforme sur l'utilisation de ce cadre lorsqu'ils élaborent et mettent en œuvre les mécanismes.</p> <p>Le cadre devrait comprendre les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la communication d'une information pertinente au Parlement et au public sur la mesure dans laquelle le mécanisme a atteint l'objectif fédéral d'intérêt public de même que sur les fonds fédéraux dépensés et investis et l'intendance des biens fédéraux; • des mécanismes redditionnels efficaces pour faire en sorte que des régimes d'évaluation et de vérification convenables soient établis; • une transparence adéquate pour les décisions importantes concernant la gestion et le fonctionnement du mécanisme; • la protection de l'intérêt public de sorte que l'objectif fédéral soit conforme aux valeurs essentielles et traditionnelles de l'administration du secteur public. (paragraphe 23.46) 		<p>Au moment où nous terminions notre vérification, le Secrétariat du Conseil du Trésor approuvait une politique qui porte sur la plupart des éléments du cadre de régie présentés dans le présent chapitre.</p> <p>Toutefois, jusqu'à ce que la politique soit promulguée, nous ne pouvons pas affirmer qu'elle communique les éléments essentiels du cadre de régie, ou si le Secrétariat a fourni des directives cohérentes aux ministères.</p>
<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> • recueillir et communiquer une information plus complète sur les nouveaux types de mécanisme de régie créés par les ministères et les organismes fédéraux et sur l'étendue de leur utilisation; • élaborer un cadre d'évaluation et, après une période appropriée, évaluer l'utilisation des nouveaux mécanismes de régie en tant qu'outils de la politique stratégique; le Secrétariat devrait communiquer les constatations à l'ensemble du gouvernement et présenter un résumé du rapport d'évaluation au Parlement; • recueillir l'information sur les leçons tirées et les bonnes pratiques recensées dans les nouveaux mécanismes de régie et communiquer cette information aux gestionnaires du gouvernement. (23.51) 	  	<p>Au moment de notre vérification, la rédaction d'une réponse partielle, par l'entremise d'une base de données, était incomplète.</p>
<p>Les ministères qui font la promotion des mécanismes de collaboration devraient communiquer une information actuelle, appropriée et crédible au Parlement et au public sur la mesure dans laquelle les mécanismes ont atteint leurs objectifs fédéraux d'intérêt public et à quel coût ils l'ont fait. Ils devraient s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> • que les attentes relatives à ce que le mécanisme et chacun de ses partenaires doivent accomplir, sont formulées en termes clairs et concrets; • qu'une entente est conclue sur la collecte et l'échange de données fiables et compatibles. (23.64) 		<p>Certains ministères communiquent au Parlement l'information sur le rendement, mais généralement de façon ponctuelle.</p>
<p>Avant de mettre en œuvre des mécanismes de collaboration, les ministères devraient évaluer la capacité d'exécution des partenaires éventuels. Ils devraient également voir à ce qu'ils comprennent des dispositions relatives à la résolution des conflits et prévoient des mesures lorsque les partenaires ne s'acquittent pas de leurs responsabilités respectives. (23.70)</p>	<p>Aucune évaluation</p>	

 Entièrement satisfaisant
 Progrès satisfaisants
 Un certain progrès
 Progrès insatisfaisants

Recommandations	Notre évaluation	Commentaires
<p>Avant de mettre en œuvre des mécanismes de collaboration, les ministères parrains devraient convenir avec leurs partenaires de plans d'évaluation appropriés et d'un régime de vérification externe qui inclut, le cas échéant, des vérifications financières, de la conformité et de l'optimisation des ressources. Ce régime devrait être coordonné au besoin avec les bureaux de vérification législative des gouvernements touchés. (23.74)</p>		<p>En ce qui concerne le nouveau mécanisme de collaboration d'Infrastructure Canada que nous avons examiné, des évaluations, de même que des vérifications financières et des vérifications de la conformité et de l'optimisation des ressources sont prévues. Toutefois, les vérifications ne sont pas coordonnées avec les bureaux de vérification législative.</p>
<p>Les ministères qui mettent en œuvre un mécanisme de collaboration, en particulier avec des partenaires des secteurs privé ou bénévole, devraient établir des dispositions claires pour assurer la transparence entre les partenaires dans le mécanisme. (23.79)</p>		<p>Dans les cas de collaboration examinés au cours de la vérification, les dispositions relatives à la transparence n'étaient pas satisfaisantes, à l'exception d'Infrastructure Canada.</p>
<p>Les ministères qui mettent en œuvre des mécanismes de collaboration, en particulier avec des partenaires des secteurs privé ou bénévole, devraient veiller à ce que ces mécanismes contiennent des dispositions claires pour la protection de l'intérêt public et, en particulier, des procédures concernant la participation des parties intéressées et du public et le traitement des griefs de citoyens. (23.84)</p>		<p>Quelques mécanismes de collaboration ont fait des progrès dans ce domaine.</p>
<p>Lorsqu'ils créent des mécanismes de régie déléguée, les ministères parrains devraient préciser les résultats attendus et établir des calendriers et des conséquences mesurables ainsi que des extrants concrets. Les ministères devraient s'assurer qu'ils sont capables d'évaluer la mesure dans laquelle les objectifs ont été atteints aux termes du mécanisme. (23.94)</p>		<p>Quelques mécanismes de régie déléguée ont fait des progrès dans ce domaine.</p>
<p>Les ministères parrains devraient voir à ce qu'une information actuelle et crédible sur le rendement de leurs mécanismes de régie déléguée et, le cas échéant, sur les états financiers vérifiés des entités concernées, soit communiquée au Parlement et au public. (23.97)</p>		<p>La plupart des mécanismes de régie déléguée ont établi des dispositions.</p>
<p>Les ministères parrains devraient veiller, le cas échéant, à ce que les mécanismes de régie déléguée prévoient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des dispositions et une orientation officielles pour régler les conflits entre les partenaires; 		<p>La moitié des mécanismes de régie déléguée ont adopté des dispositions à ce sujet.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • des moyens à prendre en cas de rendement insatisfaisant et de résiliation du mécanisme; 		
<ul style="list-style-type: none"> • des évaluations de programme périodiques, dont les résultats seraient communiqués au Parlement par l'entremise des ministres; 		<p>La plupart des mécanismes ont prévu des évaluations, mais peu en communiquent les résultats au Parlement.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • l'examen des dispositions relatives à la vérification de l'optimisation des ressources; 		
<ul style="list-style-type: none"> • une évaluation indépendante de la justesse et de la fiabilité de l'information sur le rendement communiquée au Parlement. (23.106) 		
<p>  Entièrement satisfaisant  Progrès satisfaisants  Un certain progrès  Progrès insatisfaisants </p>		

Recommandations	Notre évaluation	Commentaires
<p>Lorsqu'ils créent des mécanismes de régie déléguée, les ministères parrains devraient adopter des normes raisonnables pour l'information à fournir dans les domaines comportant une fin fédérale d'intérêt public; les normes devraient refléter celles du secteur public sur l'accès à l'information. Ces ministères devraient prévoir des dispositions appropriées pour les préoccupations légitimes se rapportant à la protection des renseignements personnels et au secret des affaires. (23.110)</p>		
<p>Les ministères parrains devraient veiller à ce que les mécanismes de régie déléguée prévoient des dispositions pour faciliter la consultation, des dispositions particulières pour intégrer les valeurs pertinentes du secteur public à la culture organisationnelle ainsi que des dispositions appropriées concernant les recours pour les citoyens. (23.116)</p>		<p>La plupart des mécanismes de régie déléguée ont adopté des dispositions à ce sujet.</p>
<p>Lorsque les mécanismes de régie en place ont des dispositions ou des pratiques inadéquates pour la reddition de comptes et la saine régie, les ministères parrains devraient cerner des occasions de négocier des améliorations satisfaisantes. (23.121)</p>		<p>Quelques mécanismes de régie déléguée ont recensé de telles possibilités d'amélioration.</p>
<p>Le gouvernement devrait entreprendre un processus de consultation du Parlement et du public sur la manière de concilier les nouveaux mécanismes de régie et la reddition de comptes au Parlement, et d'officialiser la participation et l'obligation de rendre compte des parties indépendantes chargées d'atteindre des objectifs fédéraux. (23.125)</p>		

 Entièrement satisfaisant
  Progrès satisfaisants
  Un certain progrès
  Progrès insatisfaisants

Le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural : un exemple de régie en partenariat (Rapport de 1999, chapitre 24)



Recommandations	Notre évaluation	Commentaires
<p>Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) devrait fournir plus de directives aux conseils [provinciaux], en particulier en définissant et en présentant la logique qui sous-tend les objectifs, les principes, les lignes directrices et les critères établis par le Ministère. Il devrait aussi travailler avec les conseils en vue de trouver de meilleurs moyens de faire part des expériences et des meilleures pratiques. (paragraphe 24.17)</p>	●	<p>Parmi les lacunes recensées en 1999, mentionnons l'absence ou l'imprécision de certaines politiques, et une lacune dans les directives aux conseils provinciaux sous quelques aspects relatifs aux objectifs, aux principes, aux lignes directrices et aux critères du gouvernement fédéral. Depuis 1999, le Ministère a comblé les lacunes en matière de politiques et a donné d'autres directives.</p>
<p>Le Ministère devrait se doter de moyens qui permettent plus efficacement aux parlementaires et au public d'avoir accès à l'information sur le rendement recueillie à l'aide du programme. (24.19)</p>	◐	<p>Pour qu'il puisse mieux s'acquitter de ses responsabilités en matière de communication de l'information, chaque conseil est tenu de présenter un rapport annuel sur le rendement. Ces rapports ont été reçus et sont diffusés sur le site Web du Ministère, concurremment avec le cadre de rendement du Fonds.</p> <p>Le Ministère projette d'augmenter la quantité de données diffusées sur le site Web depuis la création du Fonds. Certaines difficultés techniques et certains problèmes juridiques (caractère privé et public) ont retardé cette mesure.</p> <p>Bien que la communication d'information au public et au Parlement par la diffusion des rapports sur le rendement de chaque conseil et du cadre de rendement du Fonds ait augmenté la transparence, nous avons observé que, après deux ans, il y avait encore des lacunes. En particulier, l'information communiquée sur le Fonds dans le Rapport sur les plans et priorités de 2001-2002 pose des problèmes.</p> <p>Le Ministère nous a informés que le prochain rapport sur le rendement donnerait plus d'information sur le Fonds.</p>





● Entièrement satisfaisant

◐ Progrès satisfaisants

◑ Un certain progrès

○ Progrès insatisfaisants

Recommandations	Notre évaluation	Commentaires
Le Ministère devrait envisager et officialiser une stratégie à long terme pour sa relation avec les conseils, et notamment se demander s'il est avantageux de leur confier l'exécution d'autres programmes. (24.21)		Le Fonds a été établi en tant que modèle novateur de prestation de services par une tierce partie. Il permet à des conseils de l'industrie dans chaque province de décider comment le mieux soutenir l'adaptation agricole. Pour assurer la reddition de comptes, le gouvernement fédéral a prévu plusieurs modalités à cet égard, comme exiger que les objectifs, les principes, les directives et les critères du gouvernement fédéral soient respectés, et exiger de l'information sur le rendement.
Le Ministère devrait intégrer l'utilisation d'un outil d'évaluation des capacités à sa surveillance de l'exécution des programmes par les conseils du Fonds canadien d'adaptation et de développement rural. (24.28)		

-  On a donné suite de façon pleinement satisfaisante à la constatation de la vérification initiale et il n'est pas nécessaire de prendre d'autres mesures.
-  **Progress satisfaisants.** On a donné suite de façon satisfaisante à la constatation de la vérification initiale, mais il faut prendre d'autres mesures.
-  **Un certain progrès.** On a donné suite dans une certaine mesure à la constatation de la vérification initiale, mais on doit prendre d'autres mesures importantes pour obtenir les résultats désirés.
-  **Progress insatisfaisants.** Il n'y a pas eu de suite satisfaisante à la constatation de la vérification initiale et aucune mesure n'a été prise.

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Avril 2002

Table des matières principale

Avant-propos et Points saillants

- Chapitre 1** Soustraire des fonds publics au contrôle du Parlement
- Chapitre 2** Agence des douanes et du revenu du Canada —
L'administration du régime fiscal : radiations et remises
- Chapitre 3** La sécurité des technologies de l'information
- Chapitre 4** Le système de justice pénale : des défis importants à relever
- Chapitre 5** Défense nationale — Le recrutement et le maintien du personnel militaire
- Chapitre 6** Un modèle d'évaluation des rapports ministériels sur le rendement
- Chapitre 7** Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne
- Chapitre 8** Autres observations de vérification

