



Conseils et Vérification
Canada

Une agence de Travaux publics
et Services gouvernementaux
Canada

Consulting and Audit
Canada

An Agency of Public Works
and Government Services
Canada

Vérification du Programme de promotion de la femme Réponse de la direction et plan d'action

Préparé pour
Condition féminine Canada

Préparé par
Conseils et Vérification Canada

novembre 2002

Réponse de la direction et plan d'action

Réponse de la direction

Avec un budget de subventions et de contributions de 10,750 millions de dollars pour 2002-2003, et 50,25 ETP touchés directement par l'exécution et la gestion du Programme de promotion de la femme (PPF), le Programme est la plus importante composante des activités de Condition féminine Canada (CFC). Le Programme contribue au mandat du ministère visant à promouvoir l'égalité des sexes grâce à plus de 200 initiatives axées sur la collectivité financées chaque année dans les domaines de l'élimination de la violence, de l'autonomie financière et de la justice sociale.

Étant donné les importants changements apportés au Programme pendant la période de 1997 à 1998, et parce que le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Vérificateur général du Canada accordent plus d'importance au respect de la diligence raisonnable dans la gestion de tous les programmes de subventions et contributions fédéraux, CFC a demandé à Conseils et vérification Canada (CVC) de réviser les processus de gestion du Programme. Comme l'ont fait remarquer les vérificateurs avant le début du processus de vérification, les intervenants du Programme avaient déjà déterminé le besoin de favoriser une interprétation uniforme des objectifs et des critères du Programme et d'établir des procédures uniformes devant être suivies par tout le personnel visé par le Programme. Ils avaient également commencé la rédaction d'un manuel des procédures. Les résultats de la vérification ont renforcé le besoin d'un pareil outil, lequel est maintenant presque terminé. Les intervenants du Programme ont également terminé un premier Cadre de responsabilisation axé sur les résultats (CRR) en décembre 2000 et travaillent avec le personnel et les groupes de clients à l'élaboration des outils nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie connexe d'évaluation du rendement.

Dans l'ensemble, le Ministère est en accord avec les recommandations faites dans le cadre de la vérification et prendra des mesures précises pour résoudre les problèmes. Ce qui suit donne les grandes lignes des recommandations découlant de la vérification ainsi que la réponse de la direction en découlant.

1^{re} recommandation :

La direction du Programme de promotion de la femme devrait revoir le processus d'approbation afin de :

- 1. pouvoir respecter les délais publiés sans exception;*
- 2. communiquer aux agents de programme suffisamment de renseignements pour qu'ils puissent à leur tour rendre compte aux demandeurs quant à l'état d'avancement de leurs dossiers, y compris de l'exposé de toutes les décisions.*

Selon les lignes directrices en matière de financement du Programme, il est établi que l'approbation d'une demande remplie peut prendre un délai **minimal** de 12 semaines. À la lumière des nouvelles procédures nécessaires afin d'assurer une gestion uniforme et un suivi amélioré de tous les dossiers, et ce, dans le cadre de la diligence raisonnable, les gestionnaires feront l'examen des procédures actuelles afin d'établir les délais pertinents à chaque étape du processus d'approbation. On ajoutera ces délais au Manuel des procédures et on modifiera au besoin les renseignements inscrits dans les lignes directrices en matière de financement du Programme.

Le Manuel des procédures résumera également les renseignements pouvant être communiqués aux groupes demandeurs pendant le processus d'approbation et décrira la méthode à suivre pour informer les organismes demandeurs du refus de leur projet ou de leur candidature. Une base de données informatisée de suivi des subventions permet aux gestionnaires du Programme de déterminer l'emplacement de tous les dossiers à n'importe quel moment une fois que le dossier a été présenté à l'administrateur de l'unité des subventions l'administration centrale. On examine présentement la possibilité de rendre ce système accessible à tout le personnel aux niveaux national et régional ainsi que d'élargir la portée des renseignements dans la base de données afin de pouvoir ouvrir les dossiers tant au niveau national que régional.

2^e recommandation :

La direction du Programme de promotion de la femme devrait améliorer son cadre de travail financier en :

- 1. améliorant la capacité d'analyse financière en donnant une formation financière aux agents de programme et en assignant une fonction ou un rôle d'analyste financier, de façon centralisée ou dans chaque région, afin d'offrir un soutien aux agents de programme;*
- 2. élaborant et en mettant en pratique des normes en matière de rapports financiers dans tout le Programme.*

La section des finances ministérielles de CFC est chargée de conseiller le personnel du Programme sur les questions financières, de réviser les protocoles d'entente pour le transfert des sommes accordées sous formes de subventions et de contributions d'un ministère à l'autre et de réviser les rapports financiers sur demande. Le nouveau Manuel des procédures contiendra des renseignements sur les rôles et responsabilités respectifs de la Section des finances et des diverses parties touchées par l'exécution du Programme.

Dans le cas des subventions, qui représentent la majorité des dossiers de financement du Programme, le personnel du Programme doit réviser les rapports financiers présentés par les bénéficiaires. Comme l'ont souligné les vérificateurs, il n'y a actuellement aucune norme pour ce processus.

Le Manuel des procédures fait référence à l'élaboration de nouveaux formulaires uniformes de rapports d'étape et finaux. Ces rapports permettront de normaliser les rapports financiers et les procédures de révision utilisés dans le cadre du Programme de promotion de la femme. On élabore présentement ces rapports en tenant compte des suggestions du personnel du Programme.

On prendra des mesures pour faire en sorte que tout le personnel du Programme participant à l'exécution du Programme connaisse ses responsabilités quant aux rapports financiers demandés des groupes et qu'il a aussi les outils nécessaires à l'exécution de ses fonctions.

Dans le cas où des fonds sont accordés par le biais d'une entente de contribution et où les bénéficiaires doivent présenter des rapports financiers vérifiés, ceux-ci seront révisés par les services financiers ministériels ainsi que par le personnel du Programme ou les gestionnaires ayant les compétences financières pertinentes.

3^e recommandation :

Dans une perspective de diligence raisonnable, la direction du Programme de promotion de la femme devrait renforcer son cadre de surveillance et de présentation des rapports en :

- 1. vérifiant que les lettres de suivi comprennent des pièces jointes qui établissent clairement les attentes en matière de surveillance et de rapports envers les bénéficiaires;*
- 2. établissant un ensemble de normes minimales et d'outils de documentation servant à la surveillance continue des initiatives;*
- 3. faisant en sorte qu'on évalue d'une façon officielle et normalisée les initiatives après leur réalisation.*

Le Manuel des procédures donne un aperçu des renseignements à inclure dans le document de confirmation à l'intention du groupe bénéficiaire sur approbation de la demande de financement. Le Manuel donne un aperçu des activités de surveillance dont doivent se charger les agents de programme pendant l'initiative ainsi que des exigences en matière de rapports financiers et de rapports d'activités de l'organisme bénéficiaire (y compris des exemplaires des formulaires de rapport).

Le Manuel des procédures (sections 10.4 et 10.5) fait référence à l'élaboration d'un nouveau formulaire d'évaluation finale qui serait mis à la disposition de tous les intervenants du Programme de promotion de la femme afin d'évaluer de façon uniforme les résultats des initiatives réalisées (après réception du formulaire de rapport final provenant de l'organisme bénéficiaire). Les gestionnaires du programme ont travaillé de concert avec le Groupe de travail sur le cadre de responsabilisation à l'élaboration de ce formulaire pour assurer une évaluation normalisée des initiatives une fois terminées.

4^e recommandation :

Le Programme de promotion de la femme devrait renforcer sa démarche de gestion des risques en élaborant et en mettant en pratique des outils de soutien et de documentation, comme une liste de vérification de gestion des risques servant au processus d'approbation, et la tenue de discussions de groupe documentées portant sur les stratégies de gestion des risques.

Le Manuel des procédures (section 10.1) décrit les facteurs de risque et la surveillance. Le Manuel ne donne pas une forme officielle à l'évaluation du risque ou à l'élaboration d'un plan de surveillance. Les gestionnaires du Programme travailleront en collaboration avec le Groupe de travail sur le cadre de responsabilisation afin de donner une forme officielle à ce processus par l'élaboration de procédures d'évaluation des risques et d'établissement de plans de surveillance pertinents. Le Groupe recommandera également un processus permettant de documenter de façon uniforme les résultats des activités de surveillance et tout suivi nécessaire résultant de la surveillance. Il est important de prendre note que l'élaboration de ces formulaires permettra simplement d'officialiser des activités déjà existantes, en donnant les outils nécessaires à la mise en pratique d'une évaluation des risques et d'une surveillance uniformes.

5^e recommandation :

La direction du Programme de promotion de la femme devrait prendre les mesures suivantes :

- 1. mettre en œuvre un système permettant le partage des renseignements au sein du programme;*
- 2. mettre en œuvre un système national de gestion des documents.*

Une base de données nationale qui contient toutes les initiatives financées depuis 1985 facilite le partage des renseignements à l'intérieur du Programme. On révisé chaque initiative et on entre des données dans plus de 15 champs, ce qui permet un accès rapide aux renseignements tels que le type de groupes financés, le financement affecté à certains problèmes ou groupes cibles. Le personnel qui a besoin de renseignements sur des activités financées peut avoir accès à ceux-ci par téléphone ou par courrier électronique. De plus, les renseignements sur les initiatives approuvées sont envoyés électroniquement chaque mois. Les gestionnaires feront en sorte que ces renseignements soient envoyés directement à tout le personnel qui participe à l'exécution du Programme et donneront des directives claires sur les étapes à suivre afin d'obtenir des rapports spéciaux.

De plus, Condition féminine Canada est en voie de mettre en œuvre sa stratégie de gestion de l'information-technologie de l'information (GI-TI), laquelle comprend la réalisation de nombreuses activités déjà en cours. Le ministère procédera ensuite à la mise en application graduelle d'un système de gestion des connaissances et des renseignements pour tout le Ministère. Le système permettra également de gérer les documents électroniques et le courrier électronique. Les représentants du

Programme de promotion de la femme font partie d'un groupe de travail interdirectionnel qui fait l'examen de certaines activités dans le cadre de l'initiative. L'objectif global est d'améliorer la gestion des renseignements à Condition féminine Canada.

6^e recommandation :

La direction du Programme de promotion de la femme devrait prendre les mesures suivantes :

1. *élaborer une stratégie de formation nationale et considérer la possibilité d'augmenter les ressources accessibles pour la formation;*
2. *rédiger un programme d'orientation à l'intention des nouveaux venus qui servira au niveau national.*

Le Manuel des procédures et le nouveau cadre de responsabilisation axé sur les résultats constitueront les assises de la formation et de l'orientation de tout le personnel du Programme. En janvier 2002, tout le personnel touché par l'exécution du Programme a participé à une séance d'information nationale-régionale sur le CRR. La prochaine étape consiste à élaborer une stratégie d'information polyvalente visant à développer le potentiel du personnel en matière d'évaluation du rendement et de laquelle découlera une démarche uniforme de mise en pratique des procédures et des critères du Programme. Dans le cadre de cette stratégie, le personnel participera à une autre formation en janvier 2003.

Quant aux ressources affectées à la formation, chaque direction de CFC a un budget de formation global réparti en fonction des ETP. Ce montant a doublé, passant de 500 \$ à 1 000 \$, pour l'exercice 2002-2003. De plus, le financement pour les exigences ministérielles comme les questions relatives aux TI provient d'une allocation du Ministère.

Plan d'action

Les éléments du tableau suivant constituent le plan d'action de Condition féminine Canada quant aux recommandations résumées dans le rapport.

Plan d'action de la direction		
Recommandation	Activité et BPR	Échéancier
Processus d'approbation		
La direction du Programme de promotion de la femme devrait revoir le processus d'approbation afin de :		
Pouvoir respecter les délais publiés sans exception.	Revoir les délais d'exécution existants et l'incidence des	Mars 2003

Plan d'action de la direction		
Recommandation	Activité et BPR	Échéancier
	nouvelles étapes relatives à la diligence raisonnable afin d'établir des délais d'exécution réalistes. (Directeur général, Programme de promotion de la femme)	
Communiquer aux agents de programme suffisamment de renseignements pour qu'ils puissent à leur tour rendre compte aux candidats quant à l'état d'avancement de leurs dossiers, y compris de l'exposé de toutes les décisions.	Le Manuel des procédures résumera les renseignements à communiquer à chacune des étapes. (Directeur général, Programme de promotion de la femme)	Janvier 2003
Capacité financière		
La direction du Programme de promotion de la femme devrait améliorer son cadre de travail financier en :		
Améliorant la capacité d'analyse financière en donnant une formation financière aux agents de programme et en assignant une fonction ou un rôle d'analyste financier, de façon centralisée ou dans chaque région, afin d'offrir un soutien aux agents de programme.	Renseigner le personnel sur les rôles et responsabilités des Services corporatifs de CFC dans le cadre du Programme et sur les rôles et les responsabilités des agents de programme au moyen du Manuel des procédures et de séances d'information et de formation. (Directeur général, Programme de promotion de la femme et directeur des Services corporatifs)	Janvier 2003
Élaborant et en mettant en pratique des normes en matière de rapports financiers dans tout le Programme.	Élaborer des formulaires de rapports d'étape et finaux qui contiennent des rapports financiers et des procédés d'examen normalisés. (Directeur général, Programme de promotion de la femme)	Janvier 2003

Plan d'action de la direction		
Recommandation	Activité et BPR	Échéancier
Surveillance et rapports		
Dans une perspective de diligence raisonnable, la direction du Programme de promotion de la femme devrait renforcer son cadre de surveillance et de présentation des rapports en:		
Vérifiant que les lettres de suivi comprennent des pièces jointes qui établissent clairement les attentes en matière de surveillance et de rapports envers les bénéficiaires.	Incorporer au Manuel du programme un aperçu clair des documents à remettre aux groupes et donner les paramètres servant à déterminer le niveau de surveillance requis en fonction de l'évaluation des risques. (Directeur général, Programme de promotion de la femme)	Janvier 2003
Établissant un ensemble de normes minimales et d'outils de documentation servant à la surveillance continue des initiatives.	Ajouter au formulaire d'approbation de recommandation les éléments d'évaluation des risques et de surveillance. (Directeur général, Programme de promotion de la femme)	Janvier 2003
Faisant en sorte qu'on évalue d'une façon officielle et normalisée les initiatives après leur réalisation.	Élaborer de nouveaux formulaires de rapports finaux. (Directeur général, Programme de promotion de la femme)	Janvier 2003
Gestion des risques		
Le Programme de promotion de la femme devrait renforcer sa démarche de gestion des risques en :		
Élaborant et en mettant en pratique des outils de soutien et de documentation, comme une liste de vérification de gestion des risques servant au	Ajouter au formulaire d'approbation de recommandation les éléments d'évaluation des risques et de surveillance.	Janvier 2003

Plan d'action de la direction		
Recommandation	Activité et BPR	Échéancier
processus d'approbation, et la tenue de discussions de groupe documentées portant sur les stratégies de gestion des risques.	(Directeur général, Programme de promotion de la femme)	
Partage des renseignements		
La direction du Programme de promotion de la femme devrait prendre les mesures suivantes :		
Mettre en œuvre un système permettant le partage des renseignements au sein du programme.	Communiquer au personnel les renseignements relatifs aux deux bases de données existantes de CFC. (Directeur général, Programme de promotion de la femme)	Janvier 2003
Mettre en œuvre un système national de gestion des documents.	Examiner la possibilité de décentraliser le système. Participation des intervenants du Programme de promotion de la femme à l'élaboration d'un système de gestion des renseignements du Ministère. (Directeur général, Programme de promotion de la femme, et Directeur, Direction des services exécutifs et des services de l'information)	31 mars 2003
Formation		
La direction du Programme de promotion de la femme devrait prendre les mesures suivantes :		
Élaborer une stratégie de formation nationale et considérer la possibilité d'augmenter les ressources	Stratégie de formation visant l'utilisation du nouveau Manuel des procédures et la mise en pratique d'une stratégie	Janvier 2003

Plan d'action de la direction		
Recommandation	Activité et BPR	Échéancier
accessibles pour la formation.	d'évaluation du rendement du Programme en cours. À partir de 2002-2003, les ressources en formation sont doublées. (Directeur général, Programme de promotion de la femme)	
Rédiger un programme d'orientation à l'intention des nouveaux venus qui servira au niveau national.	Le nouveau Manuel des procédures constituera la base d'une stratégie de formation uniforme à l'intention de tous les nouveaux employés. (Directeur général, Programme de promotion de la femme)	Janvier 2003