

MINISTERE DU PATRIMOINE CANADIEN

DIRECTION GENERALE DES EXAMENS MINISTERIELS

**VERIFICATION DU PROGRAMME DE LA CELEBRATION,
DE LA COMMERCATION ET DE L'APPRENTISSAGE**

RAPPORT PRELIMINAIRE

LE 25 JANVIER 2006

TABLE DES MATIERES

	<i>Page</i>
SOMMAIRE EXECUTIF	3
1.0 INTRODUCTION	
1.1 Contexte	4
1.2 Données financières	5
2.0 OBJECTIFS	5
3.0 ÉTENDUE	
3.1 Portée	5
3.2 Cadre de référence	6
4.0 METHODOLOGIE	6
5.0 CONSTAT GENERAL	7
6.0 CONSTATATIONS	
6.1 Cadre de référence	7
6.2 Analyse et gestion de risque	9
6.3 Efficacité de la gestion du programme	11
6.4 Critères et exigences relatifs aux demandes de financement	12
6.5 Allocation du financement par requérant	14
6.6 Approbation des recommandations et des demandes de paiement	16
6.7 Confirmation et paiement du financement aux bénéficiaires	18
6.8 Suivi post-mortem	19
6.9 Comités provinciaux	22
6.10 Accords de contribution	23
6.11 Dépenses de fonctionnement	24
ANNEXE I RECOMMANDATIONS	26
ANNEXE II CYCLE FINANCIER DU PROGRAMME "LE CANADA EN FETE!"	30
ANNEXE III CRITERES DE VERIFICATION	31

SOMMAIRE EXECUTIF

OBJECTIFS	<p>La vérification du <i>Programme de la célébration, de la commémoration et de l'apprentissage</i> a couvert l'exercice financier terminé le 31 mars 2004 et a visé les objectifs suivants:</p> <ul style="list-style-type: none">• Conformité à la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, à la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>, aux politiques ministérielles ainsi qu'aux modalités et conditions du programme et des ententes de subventions et contributions;• Évaluation des cadres de gestion et de contrôle du programme;• Efficacité et économie de la gestion du programme;• Analyse, évaluation et gestion des risques se rapportant au programme;• Identification des pratiques exemplaires
CONSTAT GENERAL	<p>En général, les transactions examinées rencontrent les critères et exigences du Ministère et du Conseil du Trésor en matière d'approbation, de documentation et de saisie.</p> <p>Le financement alloué dans le cadre du programme a été émis en conformité avec les objectifs du programme à des bénéficiaires légitimes à partir de demandes de financement dûment complétées.</p>
CADRE DE REFERENCE	<p>Un manque de procédures internes et de directives spécifiques à l'administration du programme a été constaté. Conséquemment, les particularités du programme ne sont pas considérées et les régions sont laissées à elles-mêmes pour gérer le programme, ce qui entraîne un manque d'uniformité dans l'interprétation et l'application des termes et conditions du programme.</p>
ANALYSE DE GESTION DE RISQUE	<p>Le cadre de vérification axé sur les risques, mis en place pour minimiser les risques spécifiques du programme, ne tient pas compte des particularités du programme, constitué en grande partie de subventions de faible valeur, et n'identifie pas de mesures d'atténuation spécifiques aux régions. Par conséquent, cette situation n'assure pas une gestion formelle des risques propres au programme.</p>
EFFICACITE DE LA GESTION	<p>Dû à l'absence de cadre de référence approprié et de gestion de risque au niveau régional, les subventions et contributions du programme sont analysées, traitées et approuvées de la même manière sans tenir compte de leur valeur et de leur niveau de risque. Cette situation accroît inutilement la charge de travail du personnel affecté à la gestion du programme.</p>
ALLOCATION DU FINANCEMENT	<p>Le processus d'allocation du financement par requérant pourrait être amélioré significativement en y intégrant les informations disponibles concernant la performance passée des requérants, soit le respect des critères de financement ainsi que les dépenses et revenus réels générés l'année précédente. Ces informations ne sont présentement pas communiquées formellement aux Comités d'examen des subventions qui sont responsables d'analyser les demandes de financement et de recommander l'allocation du financement par requérant.</p>
PAIEMENT DU FINANCEMENT	<p>Le versement des subventions et contributions est souvent effectué dans des délais jugés trop près de la tenue des événements financés, ce qui suscite des critiques de la part des bénéficiaires et des impacts négatifs sur l'organisation des célébrations de la fête du Canada.</p>
SUIVI POST-MORTEM	<p>Faute de directives appropriées, les régions n'effectuent, en général, aucun suivi formel et documenté à partir des rapports d'évaluation complétés par les bénéficiaires. Un suivi post-mortem adéquat qui tiendrait compte des risques spécifiques du programme permettrait un contrôle adéquat du programme permettant de s'assurer du respect des exigences et des critères de financement ainsi que de l'utilisation des fonds par les bénéficiaires sélectionnés.</p>
RECOMMANDATIONS	<p>Ces enjeux font l'objet de constations détaillées à la section 6.0.</p>

INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

En novembre 2003, les modalités et conditions du *Programme de la célébration, de la commémoration et de l'apprentissage* ont été approuvées suite à la création de la politique de commémoration nationale en 2002. Ce programme couvre les événements suivants:

- "Le Canada en fête!";
- Les célébrations annuelles couvrant les 50 jours, semaines et mois commémoratifs, tels le Jour du Drapeau ou le Jour du Souvenir; et
- Les autres célébrations, commémorations et apprentissages reliés au plan quinquennal et tout autre événement spécial, tels le Jubilé de la Reine, les funérailles d'État, la reconnaissance de performances sportives, etc.

Dans le contexte de ce nouveau programme, un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats ainsi qu'un cadre de vérification axé sur les risques ont été élaborés par le Ministère.

À cette occasion, le Ministère est passé d'un environnement essentiellement axé sur les subventions et les lettres d'entente avec les bénéficiaires du programme "Le Canada en fête!" à un environnement axé sur les contributions pour les bénéficiaires recevant un financement de 15 000 \$ et plus. C'est pourquoi l'élaboration d'accords de contribution est une pratique récente dans l'administration du programme vérifié.

Ce programme est doté d'un budget de base A d'une valeur de 1,4 million \$ (soit 590 000 \$ en dépenses opérationnelles et 777 600 \$ en subventions et contributions) alors qu'en 2003-04, les dépenses totales associées à ce programme ont totalisé 8,9 millions \$, la différence ayant été comblée par des crédits ministériels additionnels (voir la section 1.3 pour plus de détails).

Le Canada en fête!

"Le Canada en fête!" est un programme qui assure, depuis 1996, le financement annuel des activités couvrant les célébrations se déroulant annuellement du 21 juin au 1^{er} juillet à travers le Canada. Ce programme, intégré depuis 2003 au *Programme de la célébration, de la commémoration et de l'apprentissage*, assure le financement des célébrations suivantes au sein des communautés canadiennes:

- La journée nationale des autochtones;
- La Saint-Jean Baptiste;
- La journée canadienne du multiculturalisme; et
- La fête du Canada.

Les fonds attribués au programme "Le Canada en fête!" servent aussi à financer les coûts d'opération annuels des Comités de célébration du Canada par l'entremise de contributions. Ces Comités provinciaux et territoriaux sont formés de bénévoles et ont pour but d'encourager les célébrations communautaires dans chaque province et territoire du pays.

Ce programme a permis en 2002-03 et 2003-04 de financer annuellement plus de 1 400 projets de célébrations à travers le Canada pour un montant annuel de 7,2 millions \$.

Puisque le programme "Le Canada en fête!" représente la part la plus importante des dépenses liées au *Programme de la célébration, de la commémoration et de*

l'apprentissage, la vérification a porté principalement sur le cycle financier de ce programme. Ce cycle, en place dans les Bureaux régionaux du Ministère, est décrit à l'annexe II du rapport et a servi de référence aux fins de la présente vérification.

1.2 DONNÉES FINANCIÈRES

En 2003-04, le *Programme de la célébration, de la commémoration et de l'apprentissage* (PCCA) a encouru les coûts suivants:

<i>(Données financières exprimées en milliers de dollars)</i>	Le Canada en fête!	Autres activités du PCCA	PCCA Total
Dépenses de fonctionnement	1 177 \$	511 \$	1 688 \$
Subventions et contributions			
Québec – CCCQ (1)	4 481		4 481
Québec – autres que le CCCQ	554		554
Ontario	610		610
Ouest du Canada	609		609
Atlantique	514		514
Prairies	357		357
Région de la capitale nationale		50	50
	7 125	50	7 175
Total	8 302 \$	561 \$	8 863 \$

Note1: Le Ministère a confié au Comité des célébrations du Canada au Québec (CCCQ) l'organisation des célébrations de la Fête du Canada dans 28 municipalités du Québec et a doté le CCCQ d'un budget de 4 481 000 \$ pour cette mission.

2.0 OBJECTIFS

Les objectifs de la vérification du *Programme de la célébration, de la commémoration et de l'apprentissage* ont été les suivants:

- Conformité à la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, aux politiques ministérielles ainsi qu'aux modalités et conditions du programme et des ententes de subventions et contributions;
- Évaluation des cadres de gestion et de contrôle du programme;
- Efficacité et économie de la gestion du programme incluant l'utilisation du système ministériel de gestion de l'information des subventions et contributions (GCIMS);
- Analyse, évaluation et gestion des risques se rapportant au programme; et
- Identification des pratiques exemplaires en place dans les Bureaux régionaux.

3.0 ETENDUE

3.1 PORTEE

La vérification a couvert l'ensemble des transactions se rapportant au *Programme de la célébration, de la commémoration et de l'apprentissage* pour l'exercice financier terminé le 31 mars 2004, ce qui inclut:

- Les dépenses de fonctionnement encourues par l'Administration centrale et les Bureaux régionaux; et
- Les subventions et contributions accordées par l'Administration centrale et les Bureaux régionaux.

La revue détaillée des transactions encourues par les bénéficiaires financés par le programme "Canada en fête" n'est pas couverte par la présente vérification. Cette revue est effectuée annuellement à partir d'une analyse de risque visant à identifier les bénéficiaires sujets à vérification.

3.2 CADRE DE RÉFÉRENCE

Le cadre de référence couvrant la présente vérification est basé sur les politiques et lignes directrices suivantes du Ministère:

- Politique de Patrimoine canadien en matière de gestion des subventions et des contributions;
- Politiques et guides du Conseil du Trésor portant sur les subventions, contributions et autres paiements de transfert;
- Cadre intégré de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et de vérification axé sur le risque du *Programme de la célébration, de la commémoration et de l'apprentissage*;
- Modalités et Conditions du *Programme de la célébration, de la commémoration et de l'apprentissage*;
- Manuel d'orientation du programme "Le Canada en fête!";
- Procédures pour la gestion du programme "Le Canada en fête!" dans GCIMS (*Celebrate Canada Program – Procedures for Managing the Project and Program Cycle in GCIMS*).

4.0 MÉTHODOLOGIE

La vérification interne s'est déroulée de décembre 2004 à février 2005, conformément aux normes de vérification généralement reconnues et aux exigences énoncées à la *Politique de vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Le personnel de l'Administration centrale et des Bureaux régionaux et les gestionnaires concernés ont été rencontrés en cours de mandat et à la fin de chaque visite dans les régions sélectionnées.

Les critères de vérification appliqués à ce mandat sont définis à l'annexe III du rapport.

ÉCHANTILLON

Suite à une évaluation des risques basée principalement sur l'importance des subventions et contributions allouées par région ainsi que le nombre et la valeur moyenne des projets de financement, les Bureaux régionaux suivants ont fait l'objet d'une visite au cours de cette vérification, afin d'assurer une représentativité de l'ensemble des grandes régions du Canada:

<u>Région</u>	<u>Bureaux régionaux visités</u>
Atlantique	Halifax
Québec	Montréal
Ontario	Toronto
Prairies	Regina
Ouest du Canada	Vancouver

L'échantillon concernant les dossiers de financement des requérants a été constitué de 100 demandes de financement émises en 2003-04 réparties également entre les cinq

régions visitées. Dans le but de couvrir tous les types de transactions associées au programme, l'échantillon a été sélectionné comme suit:

• Nombre de dossiers de 15 000 \$ et plus	14
• Nombre de dossiers entre 3 000 \$ et 14 999 \$	23
• Nombre de dossiers entre 1 000 \$ et 2 999 \$	19
• Nombre de dossiers entre 500 \$ et 999 \$	11
• Nombre de dossiers inférieurs à 500 \$	15
• Nombre de dossiers non financés ayant été rejetés	<u>18</u>
Total de l'échantillon sélectionné	<u>100</u>

De plus, les dépenses de fonctionnement encourues en 2003-04 par l'Administration centrale et deux Bureaux régionaux ont été vérifiées à 79% et la contribution de 50 000 \$ attribuée par l'Administration centrale en 2003-04 a été examinée.

5.0 CONSTAT GENERAL

En général, les transactions examinées se rapportant au *Programme de la célébration, de la commémoration et de l'apprentissage* rencontrent les critères et exigences du Ministère et du Conseil du Trésor en matière de:

- Approbation et certification aux fins de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP);
- Documentation appuyant la conception, l'exécution, le contrôle, l'évaluation et la vérification du programme;
- Saisie des données et des actions décisionnelles dans le système ministériel de gestion de l'information des subventions et contributions (GCIMS); et
- Passation de marché dans le cas des dépenses de fonctionnement impliquant la livraison de biens et services.

De plus, basé sur les transactions examinées au cours de la vérification, le financement accordé dans le cadre du programme a été émis en conformité avec les modalités du programme à des bénéficiaires légitimes à partir de demandes de financement dûment complétées.

6.0 CONSTATATIONS

6.1 CADRE DE REFERENCE

En plus de la Politique en matière de gestion des subventions et des contributions émise par le Ministère du Patrimoine canadien en avril 2003, les Bureaux régionaux ont à leur disposition les deux guides suivants afin d'assurer l'administration du programme "Le Canada en fête!":

<i>Titre</i>	<i>Mise à jour</i>	<i>Sujets couverts à la table des matières</i>
Manuel d'orientation "Le Canada en fête!"	Septembre 2004	<ul style="list-style-type: none"> • Mandat et structure • Activités en cours • Description du programme de subventions
Procedures for Managing the Project and Program Cycle in GCIMS – Celebrate Canada Program	Avril 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">• Open File Tab <li style="width: 50%;">• Eligibility Tab <li style="width: 50%;">• Approval Tab <li style="width: 50%;">• Payment Tab <li style="width: 50%;">• Assessment Tab <li style="width: 50%;">• Close file Tab <li style="width: 50%;">• Final Evaluation Tab <li style="width: 50%;">• Client Information Tab <li style="width: 50%;">• Journal Tab <li style="width: 50%;">• Add a New Project <li style="width: 50%;">• Searching in GCIMS <li style="width: 50%;">• Key Reports

L'examen de ces deux guides révèle un manque de procédures internes et d'instructions spécifiques à l'administration du programme concernant les sujets suivants:

- ✓ Analyse et gestion des risques spécifiques au programme
- ✓ Application des critères et exigences relatives aux demandes de financement
- ✓ Allocation du financement par requérant
- ✓ Confirmation du financement accordé aux bénéficiaires
- ✓ Évaluation et suivi post-mortem

Ces sujets sont développés en détail dans les sections qui suivent.

Par conséquent, les Bureaux régionaux et les Comités provinciaux sont laissés à eux-mêmes pour administrer le programme, ce qui a forcé certains Bureaux régionaux à développer leurs propres procédures internes.

RECOMMANDATIONS

Afin d'assurer une gestion efficace et uniforme du programme au sein des Bureaux régionaux et les Comités provinciaux, en conformité avec les politiques et directives du Ministère, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:

- i) Établir un cadre de référence incluant les procédures internes et directives appropriées et de le communiquer aux Bureaux régionaux et aux Comités provinciaux;
- ii) Offrir la formation appropriée aux gestionnaires et au personnel de programme pour permettre la mise en œuvre uniforme des procédures et directives.

Réponse de la direction : Le Programme accepte la recommandation.

Plan d'action : Le Programme formera un groupe de travail composé d'employés de Canada en fête (des bureaux régionaux et de l'Administration centrale) et de représentants de secteurs ministériels clés, tels que la Direction des communications et le Centre d'expertise.

En vue de la réunion de ce groupe de travail, le Programme recueillera de l'information sur les pratiques exemplaires des autres programmes de même que sur les outils que les autres programmes ministériels de subventions et de contributions utilisent. On consultera

également les Comités provinciaux et territoriaux de Canada en fête, et on les tiendra au courant du déroulement du processus.

Le groupe de travail sera chargé d'établir un cadre de référence énonçant des directives et des procédures internes à suivre, afin d'assurer une exécution uniforme du Programme, tout en assurant une certaine souplesse compte tenu des spécificités régionales. Les outils de travail découlant de ce cadre seront mis à la disposition de tous les employés et comités de Canada en fête, et ils seront présentés soit lors d'une téléconférence, soit en personne, lors d'une réunion. Toute formation ou séance d'information supplémentaire aura lieu dans le cadre des conférences téléphoniques bimensuelles des employés de Canada en fête, ou aux assemblées nationales tenues chaque année à l'automne.

Le Programme tiendra un atelier de plusieurs jours avec les gestionnaires régionaux; cet atelier, animé par un facilitateur, sera l'occasion de mettre au point les directives, les procédures internes, les autres outils nécessaires et le plan de formation.

Le Programme examinera les résultats et extrants de Canada en fête au terme du cycle de subventions et de contributions pour 2006, et améliorera s'il y a lieu les directives, procédures et outils.

Date de mise en oeuvre : 31 mars 2006

6.2 ANALYSE ET GESTION DE RISQUE

Lors de l'examen du Cadre de vérification axé sur les risques, développé en 2003, nous avons constaté ce qui suit:

- a) Le Cadre ne tient pas compte des particularités du programme "Le Canada en fête!" qui sont les suivantes:
- La faible valeur de la majorité des subventions allouées annuellement (des détails au sujet de la répartition de la valeur des subventions et contributions sont fournis à la section 6.3 du présent rapport);
 - Le faible niveau de participation du Ministère dans le coût de la plupart des événements financés; et
 - L'assurance de l'existence et de la légitimité de plusieurs bénéficiaires du programme.

Par conséquent, ce Cadre n'assure pas une gestion adéquate du programme axée sur les risques.

- b) Les risques suivants, spécifiques au programme, n'ont pas été identifiés ni évalués dans le Cadre de vérification axé sur les risques:
- ✓ Répartition inéquitable des fonds parmi les bénéficiaires admissibles;
 - ✓ Possibilités de conflit d'intérêt entre les bénéficiaires et leurs fournisseurs;
 - ✓ Sélection des fournisseurs par les bénéficiaires du programme ou par le Ministère en contradiction avec les normes gouvernementales en matière de passation de marché;
 - ✓ Évaluation et suivi inadéquats des projets financés par le Ministère n'assurant pas l'atteinte des objectifs du programme ni le transfert d'informations pertinentes aux gestionnaires du programme;

- ✓ Manque ou défaillance des contrôles appliqués par les Comités provinciaux responsables de la remise directe du financement aux bénéficiaires.
- c) Les mesures d'atténuation identifiées ne couvrent pas les actions internes, tels l'évaluation et le suivi post-mortem, qui pourraient être appliquées par les Bureaux régionaux afin de minimiser les risques identifiés. Seules les mesures de contrôle de détection sous la responsabilité de l'Administration centrale ont été identifiées, ce qui est jugé insuffisant pour assurer une gestion adéquate des risques concernant l'utilisation aux fins prévues des fonds par les bénéficiaires.
- d) En 2003-04, une seule vérification de contribution attribuée à un Comité provincial a été effectuée plutôt que deux, contrairement aux conditions spécifiées au Cadre de vérification axé sur les risques. Toutefois, en 2004-05, deux vérifications concernant des Comités provinciaux ont été entreprises.
- e) En 2003-04 et 2004-05, aucune vérification de bénéficiaires autres que les Comités provinciaux n'a été effectuée, contrairement aux conditions spécifiées au Cadre de vérification axé sur les risques.
- f) L'examen au hasard de dossiers de bénéficiaires a été effectué régulièrement par le Centre d'expertise des subventions et contributions et les actions correctives ont été mises en place par les Bureaux régionaux visés par cet examen, conformément au Cadre de vérification axé sur les risques. Toutefois, le manque de procédures internes et de directives adressées aux Bureaux régionaux limite la valeur ajoutée de ce type d'examen.

RECOMMANDATIONS

Afin d'assurer une gestion adéquate des risques spécifiques au programme, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:

- i) Revoir les risques identifiés au Cadre de vérification axé sur les risques pour s'assurer que tous les risques spécifiques au programme sont considérés dans l'analyse de risque;
- ii) Réévaluer les risques spécifiques du programme en tenant compte des particularités du programme et des constatations rapportées lors des récentes vérifications des bénéficiaires;
- iii) Identifier formellement, avec la collaboration des Bureaux régionaux, les mesures d'atténuation à mettre en place pour assurer une gestion adéquate des risques;
- iv) Respecter les mesures d'atténuation spécifiées au Cadre de vérification axé sur les risques, telle la vérification annuelle de deux Comités provinciaux.

Réponse de la direction : Le Programme accepte la recommandation.

Plan d'action : Au moment de renouveler le Programme en 2007, on prévoit également revoir le Cadre de vérification fondé sur les résultats, en collaboration avec les bureaux régionaux. Les risques spécifiques du Programme seront réévalués et des mesures d'atténuation des risques seront cernées.

Pour l'instant, le Programme a commencé à effectuer des vérifications annuelles des comités provinciaux, et il gèrera les risques selon les besoins. Ces vérifications ont visé les bénéficiaires suivants : en 2004, le Comité de Canada en fête du Québec; en 2005, les Comités de Canada en fête de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, et le Comité de

Canada en fête du Québec (phase II). En 2006, les deux bénéficiaires suivants feront l'objet d'une vérification : le Comité de Canada en fête de l'Ontario, et Place du Canada, en C.-B.

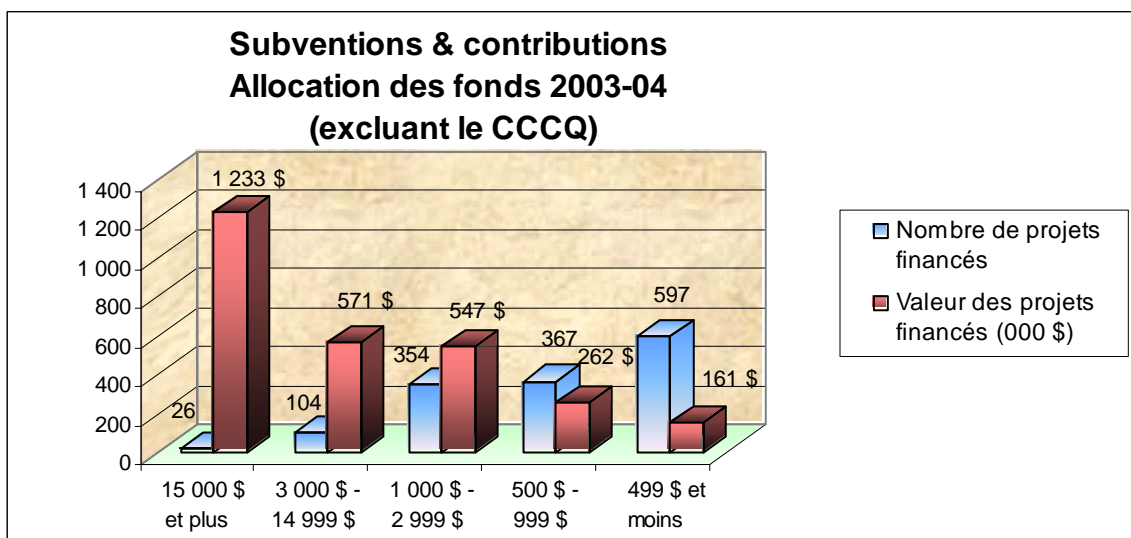
Le Programme, en collaboration avec les bureaux régionaux, déterminera si le cadre axé sur les risques est complet avant de concevoir les procédures et les outils communs.

Date de mise en oeuvre : 31 décembre 2006

6.3 EFFICACITE DE LA GESTION DU PROGRAMME

À cause du manque de gestion des risques par les Bureaux régionaux, toutes les subventions et contributions sont analysées, traitées et approuvées de la même manière sans tenir compte de leur valeur financière et de leur niveau de risque spécifique.

Or, nous avons constaté que la majorité des subventions et contributions émises dans le cadre du programme "Le Canada en fête!" concerne des transactions de faible valeur, comme le démontre le graphique suivant (qui exclut les événements organisés par le CCCQ de la région du Québec, pour lesquels le financement accordé en 2003-04 totalise 4,5 millions \$):



Note: Pour les fins du programme, tout financement de 15 000 \$ et plus représente une contribution et requiert, par conséquent, une entente formelle signée avec le bénéficiaire.

Ce traitement uniforme a pour conséquence d'accroître inutilement la charge de travail du personnel des Bureaux régionaux affecté à la gestion du programme. Cette inefficacité est causée principalement par le fait que toutes les informations divulguées par les requérants lors de la soumission de leur demande de financement doivent être saisies dans le système GCIMS. Ces informations sont les suivantes:

- ✓ Numéro d'enregistrement de dossier;
- ✓ Nom et adresse du requérant
- ✓ Nom et description du projet, incluant le nombre de participants attendus, la langue de correspondance, les contacts, le statut légal;

PATRIMOINE CANADIEN
PROGRAMME CELEBRATION, COMMEMORATION ET APPRENTISSAGE

- ✓ Début et fin du projet;
- ✓ Budget détaillé par catégorie de revenus et de dépenses;
- ✓ Évaluation du projet par rapport aux objectifs du programme;
- ✓ Montant de financement demandé et financement accordé;
- ✓ Justification de la recommandation de financement alloué;
- ✓ Approbation de la recommandation et commentaires des gestionnaires de programme;
- ✓ Justification de l'admissibilité; et
- ✓ Codification financière de la transaction.

Les Bureaux régionaux reconnaissent que le grand volume d'informations à analyser, à approuver et à saisir dans le système GCIMS dans un court laps de temps (entre la soumission des demandes de financement en mars et la recommandation du financement alloué par requérant en mai) a un impact négatif sur leurs opérations.

RECOMMANDATIONS

Afin d'améliorer l'efficacité de la gestion du programme "Le Canada en fête!", nous recommandons, pour les subventions de faible valeur, que l'Administration centrale réduise le volume d'informations à analyser, à approuver et à traiter dans le système GCIMS, en tenant compte de l'approche basée sur la gestion des risques. À cette fin, l'Administration centrale devrait considérer les possibilités suivantes:

- i) Établir un seuil financier servant à définir ce que représente une subvention de faible valeur;
- ii) Réévaluer le besoin d'utiliser le système GCIMS dans le traitement des subventions de faible valeur;
- iii) Évaluer le transfert aux Comités provinciaux de la responsabilité d'émettre les paiements liés aux subventions de faible valeur en considérant le cadre de contrôle requis.

Réponse de la direction : Le Programme accepte la recommandation.

Plan d'action : Pour l'instant, le Ministère a imposé un moratoire sur toutes les modifications importantes au SGISC. On planifie actuellement son amélioration et sa modification. Le Programme collaborera étroitement avec les autorités concernées afin que le futur système soit adapté à la réalité du programme Le Canada en fête (grande quantité de subventions de faible valeur).

Au moment du renouvellement des conditions, le Programme évaluera la possibilité de céder aux comités provinciaux et territoriaux la responsabilité du versement des subventions de faible valeur, et il envisagera quel devra être le cadre de contrôle.

Date de mise en oeuvre : 31 décembre 2006

6.4 CRITERES ET EXIGENCES RELATIFS AUX DEMANDES DE FINANCEMENT

Dû à un manque de procédures internes et de directives appropriées, les critères et les exigences de financement, tels que définis au *Formulaire de demande de financement*, ne

sont pas appliqués de façon uniforme ni compris de la même manière par les Bureaux régionaux.

Les critères et exigences de financement concernent les éléments suivants:

- Dépenses admissibles;
- Financement provenant d'autres sources que le Ministère;
- Recouvrement des surplus générés;
- Admission gratuite aux événements financés;
- Déclaration de renonciation de responsabilité à l'égard du gouvernement et du Comité provincial pour les événements financés;
- Autorisation pour les feux d'artifice et preuve de la couverture d'assurance responsabilité; et
- Documents d'incorporation et lettre d'autorisation signée par les Conseils d'administration ou municipaux.

Les exemples de non-conformité suivants ont été constatés:

- a) Une copie des documents d'incorporation n'est pas toujours exigée lors de la demande de financement initiale soumise par un nouveau bénéficiaire dû principalement au fait que le formulaire stipule que cette exigence ne s'applique qu'aux organisations constituées en personne morale seulement. Toutefois, certains Bureaux régionaux exigent les lettres patentes des municipalités de qui relèvent les comités organisateurs.

De même, une résolution du conseil d'administration ou municipal autorisant la demande de financement n'est pas toujours obtenue pour les mêmes raisons.

Ces situations sont contraires aux termes et conditions du programme et n'assurent pas l'existence légitime du bénéficiaire et accroissent les risques d'utilisation inappropriée de fonds publics.

- b) La lettre émise par le service d'incendie de la municipalité où sont organisés les feux d'artifice et/ou une copie de la couverture d'assurance responsabilité du bénéficiaire organisant les feux d'artifice ne sont pas toujours exigées par les Bureaux régionaux.

Or, comme le formulaire d'autorisation pour les feux d'artifice inclus à la demande de financement (de même que la déclaration de renonciation de responsabilité) ne comporte aucun espace spécifique pour indiquer la date de signature du document ni la date prévue de l'événement concerné, l'absence de tels documents pourrait accroître le risque que le Ministère puisse être tenu responsable dans l'éventualité d'incendies provoqués par les feux d'artifice.

- c) Certains Bureaux régionaux réclament des bénéficiaires une copie de leur couverture d'assurance responsabilité seulement si des feux d'artifice sont organisés alors que d'autres Bureaux régionaux exigent ce document pour tous les projets financés avec ou sans feux d'artifice. L'absence d'assurance responsabilité suffisante est contraire aux termes et conditions du programme.
- d) Certains événements ont été financés même si le bénéficiaire ne prévoyait aucune source de financement externe autre que celle du Ministère et des dons en nature sous forme d'heures travaillées par l'organisation financée. Cette situation est en contradiction avec les termes et conditions du programme et avec le critère spécifié à

la demande de financement stipulant que "*les bénéficiaires ont obtenu des dons ou du soutien d'autres sources*".

- e) Les critères et exigences de financement étant compris et appliqués de façon différente par les Bureaux régionaux, faute de directives émises par l'Administration centrale, leur suivi n'est pas effectué de façon uniforme. Ce sujet est couvert plus en détail à la section 6.8 du présent rapport.

RECOMMANDATIONS

Afin d'assurer la compréhension et l'application uniforme des critères et exigences de financement et de minimiser les risques éventuels, tout en tenant compte de l'approche basée sur la gestion des risques, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:

- i) Élaborer les procédures internes et directives requises et les diffuser aux Bureaux régionaux;
- ii) Offrir la formation appropriée aux gestionnaires et au personnel de programme;
- iii) Incorporer un espace spécifique pour indiquer la date de signature aux formulaires de renonciation et d'autorisation pour les feux d'artifice qui sont inclus à la demande de financement émise par le Ministère.

Réponse de la direction : Le Programme accepte la recommandation.

Plan : Comme on l'énonce dans le plan d'action pour la recommandation 1, un groupe de travail sera chargé de définir les directives et procédures internes du programme, et les distribuera à tous les bureaux régionaux. Une conférence téléphonique ou une réunion en personne sera tenue s'il est nécessaire de poursuivre les discussions ou offrir des clarifications.

Le Programme a déjà ajouté un espace spécifique pour indiquer la date de signature sur les formulaires de renonciation et d'autorisation pour les feux d'artifice joints à la demande de financement distribuée par le Ministère.

Si d'autres ressources sont allouées, le Programme veillera à ce qu'un atelier de plusieurs jours consacré à l'élaboration de directives, de procédures internes et d'outils de travail requis soit organisé à Ottawa.

Comme on l'indique dans le plan d'action pour la recommandation 1, toute formation ou séance d'information supplémentaire aura lieu dans le cadre des conférences téléphoniques bimensuelles des employés de Canada en fête, ou aux assemblées nationales tenues chaque année à l'automne.

Date de mise en oeuvre : 31 mars 2006

6.5 ALLOCATION ANNUELLE DU FINANCEMENT PAR REQUERANT

En général, le processus d'allocation annuelle du financement par requérant est adéquatement documenté et approuvé en conformité avec les politiques et directives du Ministère. Dans chaque région, un Comité d'examen des subventions, regroupant des membres du Comité provincial et des représentants du Ministère, étudie, sur une période d'un à deux jours au début du premier trimestre de l'exercice financier, les demandes de financement soumises et recommande le financement à allouer par requérant. Les

recommandations sont documentées à partir du *Rapport d'évaluation du Comité d'examen des subventions* produit à partir des informations saisies dans le système GCIMS. Les recommandations du Comité sont revues, autorisées et saisies dans GCIMS par le Bureau régional responsable du programme.

De plus, chaque région a développé sa propre liste de contrôle afin de s'assurer que les requérants avaient fourni toute l'information requise et s'étaient conformés aux critères et exigences du programme. Dans une seule des régions visitées, les membres du Comité d'examen des subventions documentaient les justifications supportant les recommandations de financement proposées.

Une autre région parmi celles visitées n'a pas utilisé le *Rapport d'évaluation du Comité d'examen des subventions* pour documenter les recommandations proposées par le Comité. Cette situation n'assure pas que le Comité a approuvé individuellement chaque recommandation, contrairement à ce qui est fait dans les autres régions.

Toutefois, dans toutes les régions visitées, nous avons constaté ce qui suit:

a) *Processus décisionnel d'allocation du financement*

L'examen du formulaire utilisé par le Comité d'examen des subventions révèle que le processus décisionnel d'allocation du financement est basé sur les deux types d'information suivants:

- ✓ Le financement demandé par chaque requérant à partir du budget soumis pour les événements à venir;
- ✓ Les montants de financement requis, approuvés et payés au cours des années précédentes.

Or, l'examen des dépenses et revenus réels déclarés par les requérants dans leur rapport d'évaluation post-mortem a révélé des différences significatives entre les montants budgétés et ceux réellement encourus. Ces différences s'expliquent généralement par le fait que les requérants surévaluent les dépenses budgétées et sous-évaluent les revenus prévus afin de demander au Ministère le financement le plus élevé possible.

Nous avons aussi constaté qu'aucune information n'était communiquée aux Comités provinciaux à propos du rendement passé des requérants lors de l'année précédente concernant le respect des critères et exigences de financement, tels les surplus générés, l'admissibilité des dépenses réclamées ou l'obtention de financement provenant d'autres sources que le Ministère.

C'est pourquoi nous considérons que le processus décisionnel d'allocation du financement par requérant est incomplet puisqu'il ne tient pas compte de toute l'information disponible.

b) *Justification des variations annuelles de financement alloué*

Des variations significatives en pourcentage (tant à la hausse qu'à la baisse) ont été observées dans le financement alloué par requérant d'une année à l'autre sans que ces variations ne soient justifiées par écrit par les Comités d'examen des subventions responsables de la recommandation.

Même s'il ne s'agit pas de montants importants en valeur absolue, le financement accordé représente souvent une source de fonds vitale pour les organisateurs des célébrations du programme et toute baisse annuelle significative peut entraîner des difficultés de planification et d'organisation dans la tenue des événements, tel que

souligné à de nombreuses reprises dans les commentaires soumis par les bénéficiaires.

Par conséquent, l'absence de justification des variations annuelles pourrait conduire à des critiques à l'égard du Ministère dans l'éventualité où un bénéficiaire demanderait des explications concernant les variations annuelles dans le financement alloué.

RECOMMANDATIONS

Afin d'améliorer le processus décisionnel de l'allocation annuelle de financement par requérant, tout en considérant l'approche basée sur la gestion des risques, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:

- i) Le processus de documentation des recommandations émises par les Comités d'examen des subventions devrait être uniformisé en développant et diffusant les procédures internes appropriées;
- ii) Les Comités d'examen des subventions devraient justifier par écrit les raisons supportant toute variation annuelle significative dans le financement accordé aux requérants d'une année à l'autre;
- iii) Les Bureaux régionaux devraient compiler et communiquer aux Comités d'examen des subventions les informations historiques concernant les revenus et dépenses réellement encourus ainsi que le respect des critères et exigences de financement.

Réponse de la direction : Le Programme accepte la recommandation.

Plan d'action : Comme on le mentionne dans le plan d'action pour les recommandations 1 et 4, le groupe de travail responsable de la définition des directives et des procédures internes du Programme sera également chargé de mettre au point un processus de documentation des recommandations formulées par les comités d'examen des subventions. De même, un outil sera créé afin de permettre à ces comités de justifier toute variation annuelle significative dans le financement accordé aux requérants d'une année à l'autre.

Le Programme s'assurera que les directives et les procédures internes indiquent clairement que les bureaux régionaux doivent compiler et communiquer aux comités d'examen des subventions les informations historiques concernant les revenus et dépenses engagées ainsi que le respect des critères et exigences de financement.

Si d'autres ressources sont allouées, le Programme veillera à ce qu'un atelier de plusieurs jours consacré à l'élaboration de directives, de procédures internes et d'outils de travail requis soit organisé à Ottawa.

Date de mise en oeuvre : 31 mars 2006

6.6 APPROBATION DES RECOMMANDATIONS ET DES DEMANDES DE PAIEMENT

En général, les demandes de paiement se rapportant au programme sont certifiées adéquatement aux fins de l'article 34 de la LGFP et les ententes de 3 000 \$ et plus font l'objet d'une approbation de la sous-ministre, en conformité avec la charte de délégation d'autorités du Ministère.

Les faits suivants ont été observés:

- a) Le Formulaire d'approbation et de paiement, utilisé pour les subventions et contributions, ne fait aucune référence à l'article 34 de la LGFP dans l'espace réservé à l'autorisation. Le libellé qui y est inscrit se lit comme suit: "J'atteste que les modalités appropriées ont été rencontrées".

Par conséquent, dans une des régions visitées, nous avons constaté que des demandes de paiement concernant les ententes de 3 000 \$ et plus avaient parfois été certifiées aux fins de l'article 34 par un gestionnaire de programme à qui de tels pouvoirs financiers n'avaient pas été accordés. Toutefois, les ententes correspondantes avaient été préalablement approuvées par la sous-ministre.

- b) La sous-ministre autorise toutes les demandes de paiement de 3 000 \$ et plus par l'entremise du formulaire d'approbation & de paiement ou par une lettre. Cependant, nous avons constaté dans quelques cas que cette lettre ne comportait aucune mention du montant financé et qu'aucun Formulaire d'approbation et de paiement n'avait été signé par la sous-ministre pour ces transactions. Par conséquent, cette situation n'assure pas que les montants de ces ententes aient été formellement autorisés par la sous-ministre.
- c) Le processus d'approbation des recommandations de financement des demandes de paiement est dédoublé puisque, dans un premier temps, les gestionnaires approuvent électroniquement ces transactions dans GCIMS et que, dans un deuxième temps, ils signent manuellement les formulaires d'approbation afin qu'ils soient consignés au dossier du bénéficiaire.

Cette situation accroît inutilement la charge de travail des gestionnaires de programme et des directeurs.

- d) Afin de réduire la lourdeur du processus d'approbation des recommandations et de certification aux fins de l'article 34 des demandes de paiements, un processus d'autorisation en lot est disponible dans GCIMS pour les demandes de paiements de moins de 3 000 \$. Toutefois, deux des cinq Bureaux régionaux visités n'utilisaient pas ce processus au moment de la vérification, ce qui a pour effet d'accroître inutilement la charge de travail des gestionnaires de programme et des directeurs.

De plus, pour deux des trois régions utilisant les rapports en lot, l'examen des rapports en lot a révélé que l'information certifiée aux fins de l'article 34 était le financement recommandé par les Comités provinciaux plutôt que celui approuvé par les gestionnaires de programme. Afin de corriger cette situation, un des deux Bureaux régionaux a dû inscrire manuellement à ces rapports tous les montants approuvés, ce qui accroît inutilement la charge de travail des employés du Ministère.

Par conséquent, la région n'ayant pas apporté de corrections aux rapports en lot a en fait certifié aux fins de l'article 34 le montant de financement recommandé par le Comité provincial plutôt que le montant approuvé par le gestionnaire de programme. Cependant, la vérification des rapports en lot n'a révélé aucune inexactitude dans la certification des demandes de paiement, les montants approuvés correspondant aux montants recommandés.

RECOMMANDATIONS

Afin d'assurer l'uniformité de l'approbation des recommandations de financement et de la certification aux fins de l'article 34 de la LGFP, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:

- i) Modifier le Formulaire d'approbation & de paiement pour y faire figurer la référence à l'article 34 dans l'espace réservé à la certification de la demande de paiement;
- ii) Diffuser à tous les Bureaux régionaux les instructions visant à utiliser les rapports en lot pour l'approbation des recommandations et la certification des demandes de paiement de moins de 3 000 \$ afin de réduire le volume de documents à approuver manuellement;
- iii) S'assurer que les Bureaux régionaux modifient les informations apparaissant sur les rapports en lot pour l'approbation des recommandations et la certification des demandes de paiement de moins de 3 000 \$ afin que les montants approuvés puissent être certifiés conformément à l'article 34 de la LGFP.

REPONSE DE LA DIRECTION : LE PROGRAMME ACCEPTE LA RECOMMANDATION.

Plan d'action : Le formulaire d'approbation et de paiement sera modifié de manière à comporter une référence à l'article 34 dans l'espace réservé à la certification de la demande de paiement.

Le Programme veillera à ce que des instructions soient diffusées à tous les bureaux régionaux concernant l'utilisation des rapports en lot pour l'approbation des recommandations et la certification des demandes de paiement de moins de 3 000 \$, et à ce que ces instructions soient mises en oeuvre.

Le Programme s'assurera que les bureaux régionaux sachent qu'ils doivent modifier les informations apparaissant sur les rapports en lot pour l'approbation des recommandations et la certification des demandes de paiement de moins de 3 000 \$ afin que les montants approuvés puissent être certifiés conformément à l'article 34 de la LGFP.

Date de mise en oeuvre : 31 mars 2006

6.7 CONFIRMATION ET PAIEMENT DU FINANCEMENT AUX BENEFICIAIRES

Bien que des efforts aient été notés dans tous les Bureaux régionaux visités afin d'émettre les paiements de subventions et contributions dans un délai acceptable, plusieurs subventions et contributions ont été confirmées et/ou versées en juin 2003, parfois seulement quelques jours avant la tenue des célébrations. Certains bénéficiaires ont reçu leur paiement après la fête du Canada.

Cette situation entraîne l'insatisfaction des bénéficiaires et a un impact négatif sur l'organisation des événements, certaines activités ayant dû être annulées, faute d'avoir connu ou reçu le financement dans un délai raisonnable avant la tenue des célébrations.

De plus, le processus de confirmation des subventions et contributions n'est pas uniforme entre les Bureaux régionaux visités, les pratiques suivantes en matière de confirmation ayant été observées:

- a) Les subventions et contributions sont parfois communiquées verbalement par téléphone auprès des bénéficiaires;
- b) Une lettre de confirmation, avec ou sans le montant de financement accordé, est émise aux bénéficiaires;
- c) Aucune confirmation écrite n'est émise aux bénéficiaires avant l'émission du chèque.

RECOMMANDATIONS

Afin d'assurer la confirmation et le paiement des subventions et contributions dans un délai raisonnable avant la tenue des célébrations sans accroître le risque que les fonds ne soient utilisés à des fins autres que celles du programme, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:

- i) Un calendrier uniforme devrait être adopté dans le but d'établir les dates limites concernant l'autorisation de la recommandation du financement proposée par les Comités provinciaux, la certification aux fins de l'article 34 de la LGFP, l'approbation de la sous-ministre pour les ententes de 3 000 \$ et plus, la confirmation et le paiement aux bénéficiaires;
- ii) Le processus de confirmation du financement accordé aux bénéficiaires devrait être uniformisé en tenant compte de l'effort requis des agents de programme et du personnel du Ministère;
- iii) La date limite de soumission des demandes de financement devrait être devancée pour accélérer le processus d'approbation des recommandations de financement.

Réponse de la direction : Le Programme accepte la recommandation.

Plan d'action : Conformément au plan d'action associé aux recommandations 1, 4 et 5, le groupe de travail chargé de définir les procédures internes et les directives de programme requises sera aussi responsable de l'élaboration du calendrier uniforme établissant les dates limites relatives à l'autorisation du financement proposée par les comités provinciaux, la certification aux fins de l'article 34 de la LGFP, l'approbation de la sous-ministre pour les ententes de 3 000 \$ et plus ainsi que la confirmation et le paiement aux bénéficiaires. De plus, le groupe de travail uniformisera le processus de confirmation du financement accordé aux bénéficiaires en tenant compte de l'effort demandé aux agents de programme et au personnel du Ministère.

Afin d'accélérer le traitement des demandes de financement, les groupes-clients sont invités à soumettre leur demande d'ici le 31 janvier 2006; les demandes de financement reçues entre cette date et le 31 mars 2006 ne seront pas examinées.

Si d'autres ressources sont allouées, le Programme veillera à ce qu'un atelier de plusieurs jours consacré à l'élaboration de directives, de procédures internes et d'outils de travail requis soit organisé à Ottawa.

Date de mise en oeuvre : 31 mars 2006

6.8 ÉVALUATION ET SUIVI POST-MORTEM

Le suivi post-mortem des subventions et des contributions se rapportant au programme "Le Canada en fête!" constitue un contrôle particulièrement important, dû au fait que le délai entre l'approbation du financement à accorder et la tenue des événements est trop court pour effectuer des suivis périodiques au cours du développement des projets financés afin de gérer les risques spécifiques. C'est pourquoi le suivi post-mortem qui consiste à analyser les formulaires d'évaluation produits par les bénéficiaires constitue une des actions majeures des Bureaux régionaux qui permet de mesurer l'atteinte des objectifs du programme puisque ces formulaires fournissent des mesures financières et non financières sur les résultats des événements tenus dans le cadre du programme.

Dans tous les dossiers examinés, les bénéficiaires ont complété le formulaire d'évaluation après la tenue des événements afin d'être admissibles l'année suivante au financement de leurs activités.

Cependant, nous avons constaté ce qui suit:

- a) Aucun suivi formel des informations fournies dans les formulaires d'évaluation complétés par les bénéficiaires n'est effectué, à l'exception d'une région qui ne documente toutefois pas les résultats du suivi. Seules certaines contributions importantes font l'objet d'une analyse sommaire documentée.
- b) Les données financières (tels les dépenses et revenus réels ainsi que les déficits ou surplus générés) et non financières (tel le nombre de participants aux événements) ne font pas l'objet d'une saisie dans le système GCIMS ou d'une collecte pour des fins statistiques.
- c) Des différences significatives ont été notées entre les budgets anticipés lors de la demande de financement et les résultats réels compilés après la tenue des événements (les bénéficiaires sous-estimant généralement les revenus prévus et surestimant les dépenses anticipées afin de pouvoir demander un financement plus élevé au Ministère). Or, les données financières réelles ne sont pas compilées et ne sont pas communiquées aux gestionnaires de programme ni aux Comités provinciaux qui ont pourtant la responsabilité d'évaluer les résultats du programme et d'établir le financement à allouer par requérant.
- d) Plusieurs bénéficiaires rapportent des revenus réels en équilibre exact avec les dépenses réellement encourues, ce qui fait qu'aucun surplus ou déficit n'est généré, parfois à la demande de certains Bureaux régionaux. De plus, des bénéficiaires présentent des dépenses et/ou des revenus arrondis à la centaine de dollars près. Ces situations n'assurent pas l'exactitude ou la validité des informations financières rapportées par les bénéficiaires.
- e) À l'exception d'une région, les surplus générés par certains bénéficiaires n'ont pas été identifiés par les Bureaux régionaux ni récupérés malgré les termes et conditions du programme ainsi que l'exigence spécifiée au formulaire de demande de financement qui stipule que *"les fonds qui n'auront pas servi au financement d'activités liées au programme devraient être retournés au Comité provincial"*. De plus, la définition de surplus générés ne fait pas l'objet d'une définition uniforme au sein des régions visitées.

Cependant, pour les onze dossiers ayant généré des surplus non récupérés (soit 14% de l'échantillon analysé), les opportunités de recouvrement manquées par le Ministère ne totalisent que 7 400 \$ en 2003-04, soit une moyenne de 671 \$ par dossier.

- f) Certains bénéficiaires n'ont pas rapporté les revenus générés ou n'ont rapporté comme source de revenus générés que la subvention accordée par le Ministère, ce qui est en contradiction avec les termes et conditions du programme ainsi que les critères de financement spécifiés au formulaire de demande de financement stipulant que *"les bénéficiaires doivent obtenir des dons ou du soutien d'autres sources"*. Ces situations n'ont pas été relevées par les Bureaux régionaux concernés.
- g) Des dépenses rapportées par certains bénéficiaires sont en fait inadmissibles et n'ont pas été identifiées par les Bureaux régionaux. Ces dépenses inadmissibles sont, par exemple, des achats de nourriture, des dépenses encourues après la tenue des événements, etc. De même, certaines dépenses questionnables liant des municipalités aux bénéficiaires, tels la location d'un parc municipal, le manque à gagner pour offrir le

stationnement gratuit aux participants ou le coût de la main-d'œuvre municipale, n'ont pas été soulignées par les Bureaux régionaux.

- h) La plupart des bénéficiaires ne fournissent pas de factures de fournisseurs ni de pièces justificatives, contrairement à l'exigence spécifiée au formulaire d'évaluation qui stipule de "joindre les reçus". Certains Bureaux régionaux ont même demandé aux bénéficiaires de ne pas soumettre de pièces justificatives.

À titre de pratique exemplaire, dans le passé, certains Bureaux régionaux exigeaient des bénéficiaires qu'ils fournissent des reçus et des pièces justificatives pour un montant équivalant à la valeur du financement alloué par le Ministère. Cette pratique avait pour objectif de démontrer que le bénéficiaire avait encouru des dépenses admissibles en conformité avec les critères et exigences précisés dans la demande de financement soumise aux Bureaux régionaux.

- i) Dans le cas des bénéficiaires ayant joint des pièces justificatives, certains des reçus étaient en fait des documents internes, tels des mémos internes ou des bons de commande, qui ne constituent pas des documents valides. Cette situation n'assure pas que les dépenses déclarées aient été réellement payées ou concernent des services liés au programme.
- j) Les bénéficiaires ne fournissent pas de coupures de presse, de photos ou de copies du programme de leurs activités, à l'exception d'initiatives isolées. Cette situation ne permet pas de s'assurer que les événements ont bel et bien eu lieu.

Ces situations sont principalement causées par l'absence de directives quant aux actions à prendre en région pour le suivi des évaluations, ce qui ne permet pas l'intégration des résultats réels déclarés par les bénéficiaires au processus de décision concernant l'allocation du financement par requérant.

RECOMMANDATIONS

Afin d'assurer le suivi post-mortem adéquat et uniforme des événements financés par le programme, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit en tenant compte de l'approche basée sur la gestion des risques:

- i) Élaborer des directives concernant les mécanismes de suivi des données réelles déclarées par les bénéficiaires et communiquer aux Bureaux régionaux ces directives qui devraient couvrir les éléments suivants:
- Examen des données rapportées par les bénéficiaires;
 - Traitement des surplus déclarés;
 - Dépenses inadmissibles; et
 - Exactitude des données financières rapportées.
- ii) Statuer sur la nature des documents et des informations à exiger des bénéficiaires en matière de suivi post-mortem, tels les reçus, pièces justificatives, coupures de presse et photos, et en informer les Bureaux régionaux ainsi que les requérants;
- iii) Considérer que les bénéficiaires fournissent des reçus et des pièces justificatives pour un montant équivalant à la valeur du financement alloué par le Ministère;
- iii) Offrir la formation appropriée aux gestionnaires et au personnel de programme;
- iv) S'assurer que les Bureaux régionaux communiquent les résultats du suivi post-mortem aux Comités provinciaux afin d'améliorer le processus de décision quant à l'allocation du financement par requérant.

Réponse de la direction : Le Programme accepte la recommandation.

Plan d'action : En collaboration avec le groupe de travail, le Programme élaborera des directives concernant les mécanismes de suivi des données réelles déclarées par les bénéficiaires dans les secteurs suivants : examen des données déclarées par les bénéficiaires, traitement des surplus déclarés, dépenses inadmissibles et exactitude des données financières déclarées.

Le Programme déterminera aussi, de concert avec le groupe de travail, les types de documents et les renseignements que devront fournir les bénéficiaires pour le suivi post-mortem.

Grâce au renouvellement des conditions (recommandation 2), le Programme évaluera la faisabilité de la remise, par les bénéficiaires, des reçus et des pièces justificatives pour un montant équivalant à la valeur du financement alloué par le Ministère, plus particulièrement dans le cas de subventions de faible valeur.

Conformément au plan d'action associé à la recommandation 3, le Programme évaluera la possibilité de transférer la responsabilité du versement de subventions de faible valeur aux comités provinciaux/territoriaux et examinera le cadre de contrôle requis.

Le Programme communiquera les directives aux bureaux régionaux, puis s'assurera que ces derniers communiquent à leur tour les résultats du suivi post-mortem aux comités provinciaux en vue d'améliorer le processus décisionnel relatif à l'allocation du financement par requérant.

Le Programme organisera un atelier de plusieurs jours consacré à l'élaboration des directives, des procédures internes et des outils de travail requis.

Conformément au plan d'action associé aux recommandations 1 et 4, toute autre communication de renseignements et/ou formation aura lieu pendant les conférences téléphoniques bimensuelles des employés de Canada en fête et au cours des réunions nationales qui ont lieu chaque automne.

Date de mise en oeuvre : 31 mars 2006

6.9 COMITES PROVINCIAUX

Les rôles et les responsabilités des différents intervenants des Bureaux régionaux et des Comités provinciaux, tels que définis au Manuel d'orientation du programme "Le Canada en fête!", sont clairement compris et appliqués dans l'administration du programme.

Toutefois, contrairement aux directives indiquées au Manuel d'orientation du programme, nous avons constaté ce qui suit:

- a) Deux des cinq Bureaux régionaux visités ne délèguent aucun représentant du Ministère pour assister à titre d'observateur aux réunions des conseils d'administration des Comités provinciaux, ce qui n'assure pas un suivi adéquat des activités de ces Comités.
- b) Aucun plan de contingence n'est en place dans les régions pour assurer le remplacement de membres des Comités provinciaux dans l'éventualité où certains d'entre eux quitteraient leurs fonctions sans préavis.

RECOMMANDATIONS

Afin d'assurer le bon fonctionnement des Comités provinciaux et leur suivi, conformément au Manuel d'orientation du programme, nous recommandons aux Bureaux régionaux de:

- i) Déléguer un représentant du Ministère, à titre d'observateur, aux réunions des conseils d'administration des Comités provinciaux;
- ii) Élaborer et mettre en place un plan de contingence pour assurer le remplacement de membres des Comités provinciaux en cas de départ de certains d'entre eux.

Réponse de la direction : Le Programme accepte la recommandation.

Plan d'action : Le Programme s'assurera qu'on demande à tous les bureaux régionaux de déléguer un représentant du Ministère, à titre d'observateur, aux réunions des conseils d'administration des comités provinciaux.

Conformément aux plans d'action associés aux recommandations 1, 4, 5, 7 et 8, le groupe de travail élaborera un plan de contingence pour le remplacement de membres des comités provinciaux en cas de départ. Le Programme intégrera le plan au Manuel d'orientation révisé.

Si d'autres ressources sont allouées, le Programme veillera à ce qu'un atelier de plusieurs jours consacré à l'élaboration de directives, de procédures internes et d'outils de travail requis soit organisé à Ottawa.

Date de mise en oeuvre : 31 mars 2006

6.10 ACCORDS DE CONTRIBUTION

Toutes les demandes de financement de plus de 15 000 \$ ont fait l'objet d'un accord de contribution, conformément aux politiques ministérielles.

À l'exception d'un seul cas pour lequel les états financiers vérifiés exigés par l'accord de contribution n'avaient pas été obtenus, les clauses des accords de contribution, tel l'émission d'un rapport d'activités détaillé, examinés ont été généralement respectées.

Cependant, l'examen des clauses des accords de contribution a démontré que celles-ci n'étaient pas uniformes. Par exemple, la clause concernant le remboursement des surplus générés n'apparaissait pas dans tous les accords de contribution examinés. Par conséquent, cette situation n'assure pas au Ministère que tous les surplus générés par les bénéficiaires peuvent être récupérés.

De plus, pour les bénéficiaires ayant reçu une contribution significative qui représente un pourcentage important du coût du projet financé, aucune clause spécifique n'a été incluse à l'accord de contribution afin de couvrir les risques suivants:

- L'absence d'un cadre de références assurant une saine gestion et une comptabilisation adéquate des transactions financières en conformité avec les principes comptables;
- L'éventualité de conflits d'intérêt lors de la passation de marché entre le bénéficiaire et ses fournisseurs; et
- La sélection de fournisseurs (via des appels d'offres pour les transactions de grande valeur, par exemple) qui pourrait ne pas assurer la transparence ou la meilleure valeur pour le bénéficiaire financé par le Ministère.

RECOMMANDATIONS

Afin de minimiser les risques de critiques publiques auprès du Ministère quant au financement des bénéficiaires recevant des contributions, nous recommandons à l'Administration centrale, avec l'assistance du Centre d'expertise des subventions et contributions, ce qui suit:

- i) Identifier et uniformiser les clauses standard devant figurer aux accords de contribution (telle l'obligation de rembourser au Ministère tout surplus généré);
- ii) S'assurer que les Bureaux régionaux incluent toute clause nécessaire à une gestion adéquate des activités des bénéficiaires recevant une grande part de financement par l'entremise du programme.

REPONSE DE LA DIRECTION : LE PROGRAMME ACCEPTE LA RECOMMANDATION.

Plan d'action : Depuis la vérification du Programme, un nouveau modèle d'accord de contribution plus exhaustif a été élaboré par le Ministère; on y trouve davantage de sections approfondies et des dispositions relatives à la présentation de rapports financiers et à une saine gestion.

Date de mise en oeuvre : Terminé à l'exercice 2004-2005.

6.11 DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

La revue des dépenses de fonctionnement se rapportant au *Programme de la célébration, de la commémoration et de l'apprentissage* a révélé qu'en général:

- Les transactions examinées respectent les exigences en matière de bonne gouvernance et assurent la meilleure valeur en terme de qualité et de délai en évitant le favoritisme et le risque de conflit d'intérêt;
- Les transactions examinées assurent l'accès, la concurrence et l'équité de façon rentable en conformité avec les intérêts de l'État et résistent à l'examen du public en terme de prudence et d'intégrité;
- Les frais d'accueil ont été dûment approuvés par la Ministre; et
- Les dépenses de fonctionnement ont été adéquatement certifiées selon l'article 34 de la LGFP, codifiées aux fins comptables et documentées par des pièces justificatives.

Toutefois, contrairement à l'Administration centrale qui utilise le formulaire standard "*Contract Data Sheet*", les deux Bureaux régionaux ayant encouru des dépenses de fonctionnement liées au programme n'ont pas documenté le processus de sélection de deux fournisseurs pour une valeur respective de 1 956 \$ et 9 286 \$. Dans ce dernier cas, les responsables de l'approvisionnement ont été impliqués dans la sélection de ce fournisseur.

Cette situation n'assure pas que les directives du Conseil du Trésor en matière de passation de marché ont été respectées, particulièrement en ce qui concerne l'obtention d'au moins trois soumissions afin de démontrer que le fournisseur retenu était celui offrant la meilleure valeur en fonction des produits ou services recherchés. Les dépenses de fonctionnement se rapportant au programme "Le Canada en fête!" ont totalisé 58 000 \$ en 2003-04 pour ces deux régions.

RECOMMANDATION

PATRIMOINE CANADIEN
PROGRAMME CELEBRATION, COMMEMORATION ET APPRENTISSAGE

Afin d'assurer la conformité des directives du Conseil du Trésor en matière de passation de marché, nous recommandons aux Bureaux régionaux de documenter le processus de sélection des fournisseurs retenus dans le cadre du programme vérifié.

REPONSE DE LA DIRECTION : LE PROGRAMME ACCEPTE LA RECOMMANDATION.

Plan d'action : Le Programme rappellera au personnel des régions les directives du Conseil du Trésor en matière de passation de marchés. Il s'assurera aussi que ces directives figurent parmi les outils de travail remis à tous les bureaux régionaux.

D'ici là, toutefois, le Programme s'assurera qu'un représentant de Gestion du matériel et des marchés de services soit invité à faire un exposé, au cours d'une prochaine conférence téléphonique des employés de Canada en fête, sur les principales exigences de passation de marchés, plus particulièrement sur la documentation du processus de sélection des fournisseurs retenus dans le cadre du Programme vérifié.

Le Programme s'assurera que les directives du Ministère et du Conseil du Trésor en matière de passation de marchés soient intégrées aux travaux du groupe de travail relatifs aux lignes directrices et les outils communs.

Date de mise en oeuvre : 31 mars 2006

RECOMMANDATIONS

ANNEXE I

Cette annexe présente un les recommandations émises à la section 6.0 du présent rapport.

Recommandations	Référence
<p>PROCEDURES INTERNES ET DIRECTIVES</p> <p>Afin d'assurer une gestion efficace et uniforme du programme au sein des Bureaux régionaux et les Comités provinciaux, en conformité avec les politiques et directives du Ministère, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Établir un cadre de référence incluant les procédures internes et directives appropriées et de le communiquer aux Bureaux régionaux et aux Comités provinciaux; ii) Offrir la formation appropriée aux gestionnaires et au personnel de programme pour permettre la mise en œuvre uniforme des procédures et directive 	6.1
<p>ANALYSE ET GESTION DE RISQUE</p> <p>Afin d'assurer une gestion adéquate des risques spécifiques au programme, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Revoir les risques identifiés au Cadre de vérification axé sur les risques pour s'assurer que tous les risques spécifiques au programme sont considérés dans l'analyse de risque; ii) Réévaluer les risques spécifiques du programme en tenant compte des particularités du programme et des constatations rapportées lors des récentes vérifications des bénéficiaires; iii) Identifier formellement, avec la collaboration des Bureaux régionaux, les mesures d'atténuation à mettre en place pour assurer une gestion adéquate des risques; iv) Respecter les mesures d'atténuation spécifiées au Cadre de vérification axé sur les risques, telle la vérification annuelle de deux Comités provinciaux. 	6.2
<p>EFFICACITE DE LA GESTION DU PROGRAMME</p> <p>Afin d'améliorer l'efficacité de la gestion du programme "Le Canada en fête!", nous recommandons, pour les subventions de faible valeur, que l'Administration centrale réduise le volume d'informations à analyser, à approuver et à traiter dans le système GCIMS, en tenant compte de l'approche basée sur la gestion des risques. À cette fin, l'Administration centrale devrait considérer les possibilités suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Établir un seuil financier servant à définir ce que représente une subvention de faible valeur; ii) Réévaluer le besoin d'utiliser le système GCIMS dans le traitement des subventions de faible valeur; iii) Évaluer le transfert aux Comités provinciaux de la responsabilité d'émettre les paiements liés aux subventions de faible valeur en considérant le cadre de contrôle requis. 	6.3

RECOMMANDATIONS (SUITE)

ANNEXE I

Recommandations	Référence
<p>CRITERES DE FINANCEMENT ET EXIGENCES RELATIVES AUX DEMANDES</p> <p>Afin d'assurer la compréhension et l'application uniforme des critères et exigences de financement et de minimiser les risques éventuels, tout en tenant compte de l'approche basée sur la gestion des risques, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Élaborer les procédures internes et directives requises pour assurer la compréhension et l'application uniforme des critères et exigences de financement et les diffuser aux Bureaux régionaux; ii) Offrir la formation appropriée aux gestionnaires et au personnel de programme; iii) Incorporer un espace spécifique pour indiquer la date de signature aux formulaires de renonciation et d'autorisation pour les feux d'artifice inclus à la demande de financement émise par le Ministère. 	6.4
<p>ALLOCATION ANNUELLE DU FINANCEMENT PAR REQUERANT</p> <p>Afin d'améliorer le processus décisionnel de l'allocation annuelle de financement par requérant, tout en considérant l'approche basée sur la gestion des risques, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Le processus de documentation des recommandations émises par les Comités d'examen des subventions devrait être uniformisé en développant et diffusant les procédures internes appropriées; ii) Les Comités d'examen des subventions devraient justifier par écrit les raisons supportant toute variation annuelle significative dans le financement accordé aux requérants d'une année à l'autre; iii) Les Bureaux régionaux devraient compiler et communiquer aux Comités d'examen des subventions les informations historiques concernant les revenus et dépenses réellement encourus ainsi que le respect des critères et exigences de financement. 	6.5
<p>APPROBATION DES RECOMMANDATIONS ET DES DEMANDES DE PAIEMENT</p> <p>Afin d'assurer l'uniformité de l'approbation des recommandations de financement et de la certification aux fins de l'article 34 de la LGFP, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Modifier le Formulaire d'approbation et de paiement pour y faire figurer la référence à l'article 34 dans l'espace réservé à la certification de la demande de paiement; ii) Diffuser à tous les Bureaux régionaux les instructions visant à utiliser les rapports en lot pour l'approbation des recommandations et la certification des demandes de paiement de moins de 3 000 \$ afin de réduire le volume de documents à approuver manuellement; iii) S'assurer que les Bureaux régionaux modifient les informations apparaissant sur les rapports en lot pour l'approbation des recommandations et la certification des demandes de paiement de moins de 3 000 \$ afin que les montants approuvés puissent être certifiés conformément à l'article 34 de la LGFP. 	6.6

RECOMMANDATIONS (SUITE)

ANNEXE I

Recommandations	Référence
<p>CONFIRMATION ET PAIEMENT DU FINANCEMENT AUX BENEFICIAIRES</p> <p>Afin d'assurer la confirmation et le paiement des subventions et contributions dans un délai raisonnable avant la tenue des célébrations sans accroître le risque que les fonds ne soient utilisés à des fins autres que celles du programme, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit:</p> <p>i) Un calendrier uniforme devrait être adopté dans le but d'établir les dates limites concernant l'autorisation de la recommandation du financement proposée par les Comités provinciaux, la certification aux fins de l'article 34 de la LGFP, l'approbation de la sous-ministre pour les ententes de 3 000 \$ et plus, la confirmation et le paiement aux bénéficiaires;</p> <p>ii) Le processus de confirmation du financement accordé aux bénéficiaires devrait être uniformisé en tenant compte de l'effort requis des agents de programme et du personnel du Ministère;</p> <p>iii) La date limite de soumission des demandes de financement devrait être devancée pour accélérer le processus d'approbation des recommandations de financement.</p>	6.7
<p>ÉVALUATION ET SUIVI POST-MORTEM</p> <p>Afin d'assurer le suivi post-mortem adéquat et uniforme des événements financés par le programme, nous recommandons à l'Administration centrale ce qui suit en tenant compte de l'approche basée sur la gestion des risques:</p> <p>i) Élaborer des directives concernant les mécanismes de suivi des données réelles déclarées par les bénéficiaires et communiquer aux Bureaux régionaux ces directives qui devraient couvrir les éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen des données rapportées par les bénéficiaires; • Traitement des surplus déclarés; • Dépenses inadmissibles; et • Exactitude des données financières rapportées. <p>ii) Statuer sur la nature des documents et des informations à exiger des bénéficiaires en matière de suivi post-mortem, tels les reçus, pièces justificatives, coupures de presse et photos, et en informer les Bureaux régionaux ainsi que les requérants;</p> <p>iii) Considérer que les bénéficiaires fournissent des reçus et des pièces justificatives pour un montant équivalant à la valeur du financement alloué par le Ministère;</p> <p>iii) Offrir la formation appropriée aux gestionnaires et au personnel de programme;</p> <p>iv) S'assurer que les Bureaux régionaux communiquent les résultats du suivi post-mortem aux Comités provinciaux afin d'améliorer le processus de décision quant à l'allocation du financement par requérant.</p>	6.8
<p>COMITES PROVINCIAUX</p> <p>Afin d'assurer le bon fonctionnement des Comités provinciaux et leur suivi, conformément au Manuel d'orientation du programme, nous recommandons aux Bureaux régionaux de:</p> <p>i) Déléguer un représentant du Ministère, à titre d'observateur, aux réunions des conseils d'administration des Comités provinciaux;</p> <p>ii) Élaborer et mettre en place un plan de contingence pour assurer le remplacement de membres des Comités provinciaux en cas de départ de certains d'entre eux.</p>	6.9

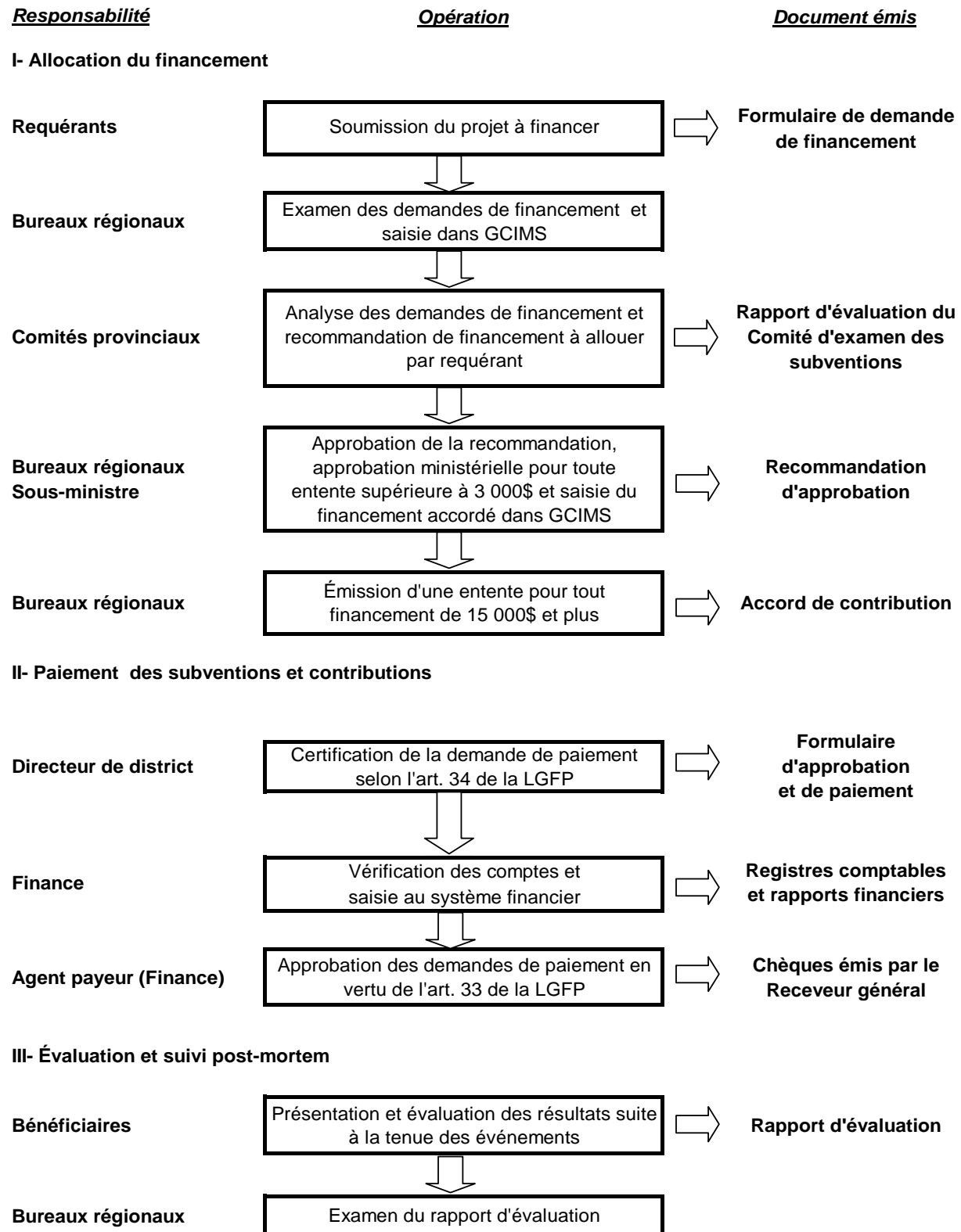
RECOMMANDATIONS (SUITE)

ANNEXE I

Recommandations	Référence
<p>ACCORDS DE CONTRIBUTION</p> <p>Afin de minimiser les risques de critiques publiques auprès du Ministère quant au financement des bénéficiaires recevant des contributions, nous recommandons à l'Administration centrale, avec l'assistance du Centre d'expertise des subventions et contributions, ce qui suit:</p> <ul style="list-style-type: none">i) Identifier et uniformiser les clauses standard devant figurer aux accords de contribution (telle l'obligation de rembourser au Ministère tout surplus généré);ii) S'assurer que les Bureaux régionaux incluent toute clause nécessaire à une gestion adéquate des activités des bénéficiaires recevant une grande part de financement par l'entremise du programme.	6.10
<p>DEPENSES DE FONCTIONNEMENT</p> <p>Afin d'assurer la conformité des directives du Conseil du Trésor en matière de passation de marché, nous recommandons aux Bureaux régionaux de documenter le processus de sélection des fournisseurs retenus dans le cadre du programme vérifié.</p>	6.11

CYCLE FINANCIER DU PROGRAMME "LE CANADA EN FETE!"

ANNEXE II



CRITERES DE VERIFICATION

ANNEXE III

Les critères de vérification appliqués à ce mandat ont été les suivants:

- Les politiques, procédures et instructions sont adéquates et assurent la livraison du programme en termes d'objectifs, de résultats attendus et d'exigences en matière d'admissibilité au programme;
- Le rôle et les responsabilités des gestionnaires de programme sont clairement définis, communiqués et compris;
- Les processus et systèmes permettent d'assurer que le financement accordé a été dépensé aux fins prévues et que le rendement du programme est mesuré et rapporté aux gestionnaires du programme;
- Le Cadre de vérification axé sur les risques est conforme aux normes du Conseil du Trésor;
- Le suivi du Ministère en matière de gestion des risques rencontre les exigences du Cadre de vérification axé sur les risques;
- Le cadre de gestion du programme assure le suivi adéquat des dépenses, le paiement aux bénéficiaires et le recouvrement des surplus, en conformité avec les politiques et procédures ministérielles et celles du Conseil du Trésor;
- Les informations communiquées par les requérants permettent une prise de décision éclairée quant au financement à allouer;
- Le financement par requérant est alloué et approuvé à partir de critères impartiaux, assurant ainsi un processus transparent aux yeux du public;
- Les demandes de paiement se rapportant au programme sont approuvées conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*;
- Les termes, conditions et autres clauses contractuelles stipulés aux demandes de financement et aux accords de contribution sont respectés et conformes aux critères du programme;
- Le programme est administré de façon efficace et économique afin de limiter l'utilisation des ressources dédiées au programme.