



Diversification de l'économie de l'Ouest Canada Western Economic
Diversification Canada

Vérification de l'administration des subventions et des contributions

**DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST Canada
Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de
l'éthique**

Juillet 2007

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	1
RÉSUMÉ	2
INTRODUCTION	7
OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION	8
MÉTHODE	8
CONCLUSIONS	9
PRATIQUES EXEMPLAIRES	9
AMÉLIORATION DE LA GESTION DES PAIEMENTS DE TRANSFERT ET DU RESPECT DES POLITIQUES DU CONSEIL DU TRÉSOR ET DU GUIDE SUR LES SUBVENTIONS, CONTRIBUTIONS ET AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT	10
COHÉRENCE ENTRE LES RÉGIONS	12
MESURE DU RENDEMENT.....	13
CONCLUSION	14
MEMBRES DE L'ÉQUIPE DE VÉRIFICATION	15

Remerciements

La Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de l'éthique souhaite remercier tout le personnel et les cadres de l'Administration centrale et des bureaux régionaux qui ont participé et se sont intéressés au présent examen, et qui nous ont fait profiter de leurs commentaires et contributions. Leurs opinions et leurs contributions sincères témoignent de l'importance qu'ils accordent à l'exercice. Nous espérons que les résultats de cet examen fourniront au Ministère des renseignements et des suggestions utiles.

RÉSUMÉ

Aperçu

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) appuie des activités qui contribuent au développement et à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et stimulent les activités économiquement avantageuses et la création d'emplois dans cette région. Son financement cible les activités qui appuient l'innovation, favorisent un secteur des entreprises plus concurrentiel et élargi, et aident les collectivités à devenir des collectivités durables qui contribuent à l'amélioration de la compétitivité et de la qualité de vie dans l'Ouest canadien.

DEO stimule les investissements dans l'Ouest canadien surtout par la voie de contributions qui peuvent être remboursables, remboursables sous conditions ou non remboursables. Tous les projets financés font l'objet d'ententes de contribution individuelles.

DEO croit qu'une gestion efficace des subventions et des contributions est un élément essentiel à la réalisation de ses résultats stratégiques. Afin de contribuer au but de la gestion qui consiste à s'améliorer continuellement, la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de l'éthique a lancé en 2005 un processus de vérification continu de l'administration des subventions et des contributions afin d'en évaluer les aspects généraux. La vérification continue des subventions et des contributions permet de cerner les enjeux clés, d'offrir des recommandations et d'élaborer des plans d'action en temps opportun. DEO peut ainsi continuellement mettre en œuvre des améliorations opportunes dans ce secteur clé.

La première phase de la vérification s'est terminée au début de 2006 et portait sur l'évaluation de la gestion financière des subventions et des contributions. La phase actuelle, la deuxième, vise à examiner l'administration des subventions et des contributions, y compris le respect des politiques pertinentes. La présente vérification porte sur la période d'octobre 2004 à mars 2006.

Résultats

La vérification a permis de conclure que, dans l'ensemble, l'administration des subventions et des contributions a été bien faite à DEO. Cependant, il y a quand même place à l'amélioration et à un plus grand respect des politiques gouvernementales. L'équipe de vérification a noté que les dossiers contenaient toute la documentation requise et que les ententes de contribution comprenaient les éléments exigés par la Politique sur les paiements de transfert. Le Ministère a amélioré de manière appropriée et continue son administration des subventions et des contributions. Le présent rapport suggère à la haute direction d'autres moyens d'améliorer cette administration.

Bonnes pratiques

Pour évaluer les projets potentiels, certaines régions ont adopté l'approche d'un comité officiel des subventions et des contributions. L'agent d'évaluation des projets présente le projet proposé au comité qui discute alors de ses mérites et de sa contribution aux objectifs ministériels et régionaux. Cette discussion peut donner trois résultats : le projet est jugé pertinent pour DEO et il est traité avec une diligence raisonnable; on manque de renseignements sur le projet et il doit donc être soumis à nouveau dûment complété au comité; le projet n'est pas pertinent pour DEO et il est donc rejeté. Le comité se réunit pour éclairer le processus décisionnel et s'assurer que les propositions s'harmonisent avec les buts de la région. Les régions n'ont pas toutes un comité de ce genre, mais il constitue une bonne pratique dont les régions pourraient toutes bénéficier. Les auteurs de la Vérification de la gestion financière des subventions et des contributions terminée en avril 2006 ont recommandé qu'on maintienne l'approche du comité pour examiner les propositions de projets. La présente vérification appuie et confirme cette recommandation.

Dans la région du Manitoba, les agents ont effectué un examen de suivi des projets terminés. L'objectif de cet examen comprenait était triple : fournir des renseignements précieux sur les réussites; examiner les leçons tirées de l'expérience; favoriser une relation d'engagement avec les bénéficiaires. On a dressé un bilan des résultats pour les différents groupes cibles et secteurs de l'économie. Nous considérons que cet exercice a permis de recueillir de précieux renseignements pour les décideurs et les administrateurs des futurs programmes et qu'il constitue une pratique exemplaire à faire adopter aux autres régions.

Améliorer l'administration des subventions et des contributions, et le respect des politiques

Bien que DEO ait progressé dans ce domaine, certains éléments de la gestion des modifications aux ententes de contribution demeurent un problème dans toutes les régions. Par exemple, certaines des ententes examinées avaient été modifiées pour reporter *a posteriori* la date d'achèvement du projet, parfois même sans que le bénéficiaire en ait fait la demande. On doit souligner que, dans ces cas, il n'y avait pas d'incidence sur la portée du projet et que la modification ne visait qu'à reporter la date d'achèvement du projet. Sur les soixante dossiers soumis à l'examen, des modifications ont été apportées *a posteriori* à sept dossiers, soit 12 p. 100 des dossiers examinés.

Au cours de la présente vérification, nous avons également trouvé des cas où la date d'entrée en vigueur de l'entente de contribution était antérieure à la date de signature de l'entente, de sorte que le bénéficiaire a pu demander le remboursement de coûts avant même la signature. Cette pratique a été corrigée depuis.

Des avances ont été versées à des bénéficiaires sans être comptabilisées dans la période de 90 jours établie. Dans une des régions, 33 p. 100 des dossiers examinés faisaient état d'avances accordées en fin d'exercice sans que le dossier indique clairement le pourquoi des avances. Un des problèmes avec les avances tient aux intérêts sur les remboursements en souffrance; dans un des cas, on a même renoncé à un montant important d'intérêts. Cette pratique va à l'encontre de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor. Dans l'exemple mentionné, le dossier du projet indiquait que le bénéficiaire s'attendait à devoir verser des intérêts et qu'il avait même inscrit un élément de passif dans ses livres comptables pour ces intérêts. Néanmoins, DEO a décidé de renoncer à ces intérêts.

La vérification a permis de déceler des exemples de non-respect des exigences de rapport telles qu'elles sont énoncées dans les ententes de contribution. Celles-ci stipulent que le bénéficiaire doit présenter périodiquement des rapports d'étape ainsi qu'un rapport final à la fin du projet. On n'a pas toujours trouvé trace des rapports et les rapports examinés ne traitaient pas toujours des indicateurs établis. DEO effectue actuellement un suivi pour obtenir les renseignements manquants, mais gagnerait à surveiller plus rigoureusement le respect des exigences des ententes de contribution par le bénéficiaire. L'exécution des modalités des ententes de contribution faciliterait la gestion des dossiers; les échéances seraient portées à l'attention des agents chargés du suivi. Une bonne gestion des modalités des ententes de contribution et un suivi à cet égard sont des éléments essentiels d'une saine intendance des deniers publics investis.

Les lacunes repérées lors de l'examen soulèvent des questions. On peut se demander si les rôles et les responsabilités sont clairement définis une fois l'entente de contribution signée.

Cohérence entre les régions

Dans le cadre d'un récent exercice du Ministère pour articuler sa vision de l'avenir, on a cerné le besoin de soutenir plus de projets visant l'ensemble de l'Ouest. Si cette tendance se maintient, il faudra normaliser et rationaliser les processus des différentes régions afin de faciliter la gestion et la reddition de comptes sur ce genre de projets. La communication et la collaboration entre les régions seront essentielles au succès de la gestion des projets. Il faudrait profiter, autant que possible, des occasions d'établir une communication soutenue entre les régions, de faciliter les échanges sur les dossiers, de partager les pratiques exemplaires et de rationaliser le processus.

Mesure du rendement

En 2003, DEO a procédé à un examen de la surveillance et des paiements au Ministère. Cet examen a donné lieu à des recommandations sur lesquelles le Ministère se penche actuellement. Un groupe de travail a été mis sur pied et

chargé de « mettre en œuvre un système ou un mécanisme pour surveiller les activités et les résultats des projets et en rendre compte afin de déterminer l'incidence des contributions financières par rapport aux trois volets stratégiques de DEO ». Les efforts du groupe de travail ont engendré des progrès considérables; cependant, où il y a encore place à l'amélioration.

La mesure du rendement a toujours été un défi pour le Ministère et continue de l'être. Pour élaborer un bon système de mesure du rendement, il importe de définir clairement les résultats visés et de rester dans la simplicité. Les indicateurs doivent être explicites, valables, fiables, pertinents et pouvoir être obtenus à des coûts raisonnables. Les dossiers de projet examinés indiquent qu'aucun mécanisme n'a été mis officiellement en place pour le suivi et la reddition de comptes sur le rendement des projets ou pour colliger les résultats à l'échelle du Ministère. Le groupe de travail sur la surveillance et les paiements a travaillé à l'élaboration d'un modèle de rapport sur les résultats des projets avec l'intention de l'intégrer à l'outil électronique d'évaluation des projets. Actuellement, DEO effectue ce travail manuellement.

Recommandations

1. On devrait penser à assurer un suivi des projets terminés dont les résultats prévus ont été atteints. Cette pratique permettrait, même de nombreuses années après la fin du projet, d'évaluer les répercussions à long terme du projet et éclairerait par la suite les décisions et l'affectation des ressources.
2. On devrait renforcer la gestion des ententes de contribution afin de porter attention aux dates importantes et d'agir en conséquence. Les dates importantes comprennent : la date d'achèvement du projet, la date de présentation des demandes d'avances et les échéances de présentation des rapports trimestriels. L'automatisation de la gestion des ententes de contribution aiderait les agents à prendre des mesures plus proactives en produisant un rapport qui soulignerait les dates importantes à venir. Afin de favoriser un plus grand respect des dispositions et plus de clarté, les ententes de contribution devraient préciser les attentes pour la description des projets et les coûts admissibles ou non.
3. Afin de rehausser la transparence et d'élargir la clientèle, on devrait examiner la possibilité d'élaborer une demande de propositions pour certaines initiatives, comme on l'a fait en Saskatchewan avec le sous-programme Le Canada célèbre la Saskatchewan. On prévoit que la demande de propositions suscitera un certain nombre de projets visant l'ensemble de l'Ouest. Dans le but d'augmenter la cohérence entre les régions et de gérer ce genre de projets pour tout l'Ouest, il importerait de rehausser la communication et le partage d'information entre les régions et l'administration centrale par des moyens appropriés, comme des

- rencontres régulières, des téléconférences et des discussions informelles ponctuelles.
4. DEO devrait continuer d'améliorer le processus de mesure du rendement des projets afin d'enrichir son fonds de renseignements sur les résultats liés aux résultats stratégiques du Ministère. Il serait également bon de définir clairement les rôles et les responsabilités à l'égard de la mesure du rendement et de les faire connaître à tout le personnel qui participe aux différentes étapes de la gestion des ententes de contribution.

INTRODUCTION

Vers la fin de 2005, la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de l'éthique de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada a adopté une approche de vérification continue de ses subventions et contributions. Cet exercice de vérification continue prend la forme de courtes missions de vérifications cycliques dont chacune ne porte que sur quelques éléments clés de l'administration.

Le premier cycle de vérification confiée à Conseils et Vérification Canada s'est terminé en avril 2006. On y a examiné la gestion financière des subventions et des contributions à DEO ainsi que le respect des autorisations et des pouvoirs délégués. Cette première phase a aussi donné lieu à un examen des normes, des contrôles, des pratiques, des politiques et des processus. On peut trouver les résultats de cette vérification sur le site Web de DEO.

La présente étape, qui porte sur l'administration des subventions et des contributions, est la deuxième du cycle de vérification et porte sur le respect des dispositions législatives pertinentes ainsi que sur les aspects administratifs des subventions et des contributions à DEO. Le travail de vérification de cette étape du cycle a été effectué par l'équipe de vérification, d'évaluation et d'éthique de DEO et englobe toutes les régions, à l'exception d'Ottawa.

OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de la présente vérification était d'examiner les aspects administratifs des subventions et des contributions afin de déterminer si les méthodes et les contrôles utilisés actuellement à DEO respectent les exigences du Conseil du Trésor, surtout la Politique sur les paiements de transfert. La vérification a couvert la période d'octobre 2004 à mars 2006.

MÉTHODE

La vérification a porté sur la gestion des ententes, le respect de leurs modalités, la normalisation, les pratiques régionales, les incohérences, la rationalisation ainsi que l'identification et le partage des pratiques exemplaires. Les régions visées comprenaient la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba.

En plus de l'examen des politiques et des exigences du Conseil du Trésor, la vérification s'est accompagnée de l'examen de 60 dossiers de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba et de la Colombie-Britannique.

Des entrevues ont été menées dans toutes les régions avec un échantillon représentatif d'agents d'évaluation des projets, d'agents chargés de la surveillance et des paiements, de gestionnaires chargés des approbations, de responsables des politiques et de la planification, de responsables des finances, de sous-ministres adjoints, de directeurs généraux des Opérations et de conseillers en communication.

Une réunion sur les subventions et les contributions a été organisée dans la région de l'Alberta, et une présentation a été faite à l'équipe de la haute direction à Saskatoon.

En résumé, on a obtenu de diverses sources de valider les résultats.

CONCLUSIONS

Pratiques exemplaires

La région de l'Alberta a mis sur pied un comité des subventions et des contributions présidé par le sous-ministre adjoint. (La Colombie-Britannique fonctionne de manière semblable; les cadres supérieurs discutent des subventions et des contributions dans le cadre de leur réunion hebdomadaire.) L'agent de l'évaluation des projets présente un projet potentiel lors d'une réunion mensuelle du comité. Le projet fait ensuite l'objet d'une discussion avec d'autres agents d'évaluation des projets, le directeur général des Opérations et le sous-ministre adjoint qui se penchent sur les mérites du projet et sa pertinence par rapport aux objectifs ministériels. Cette discussion peut donner un de trois résultats : le projet est jugé pertinent pour DEO et il est traité avec une diligence raisonnable; on manque de renseignements sur le projet qui doit donc être soumis à nouveau, dûment complété; le projet n'est pas pertinent pour DEO et est donc rejeté. À ce stade, des personnes de différents secteurs ont pu formuler leurs commentaires sur le projet, ce qui augmente la transparence du processus. Les projets choisis sont des projets qui correspondent bien aux objectifs ministériels ainsi qu'au mandat général de DEO. Les autres régions devraient examiner la possibilité de mettre en œuvre un système de comité semblable, car il constitue une pratique exemplaire. Les auteurs de la Vérification de la gestion financière des subventions et des contributions avaient déjà recommandé l'adoption d'une approche de ce genre où l'examen des propositions serait confié à un comité ou l'équivalent, et nous réitérons cette recommandation.

La région du Manitoba a mis en place une initiative pour faire le suivi des projets terminés. Cet examen avait trois buts : fournir de précieux renseignements sur les réussites; tirer des leçons de l'expérience; encourager des relations plus poussées avec les bénéficiaires. Les résultats ont été recueillis pour des groupes et des secteurs cibles de l'économie. En recueillant ainsi des renseignements de suivi sur les projets terminés, DEO a pu colliger une information précieuse pour l'élaboration future des programmes et la sélection des projets. Il a également recueilli des renseignements utiles sur l'incidence du financement qui peuvent guider la reddition de comptes sur les résultats de la région. Nous estimons qu'il s'agit d'une bonne pratique que les autres régions pourraient aussi adopter.

Recommandation

On devrait penser à assurer un suivi des projets terminés dont les résultats prévus ont été atteints. Cette pratique permettrait, même de nombreuses années après la fin du projet, d'évaluer les répercussions à long terme du projet et éclairerait par la suite les décisions et l'affectation des ressources.

Amélioration de la gestion des paiements de transfert et du respect des politiques du Conseil du Trésor et du Guide sur les subventions, contributions et autres paiements de transfert

Pour cette vérification, nous avons examiné 60 dossiers de projets en provenance de l'Alberta, de la Saskatchewan, du Manitoba et de la Colombie-Britannique. Les dossiers de projets choisis portaient sur tous les programmes et constituaient un échantillon représentatif. Nous avons utilisé des listes de vérification pour tous les dossiers et avons comparé le contenu des dossiers avec les exigences énoncées à l'**Annexe C : Exigences sur les accords concernant une contribution** de la Politique sur les paiements de transfert. Les dossiers étaient conformes aux exigences de cette politique, surtout depuis la normalisation des ententes de contribution et l'utilisation du système en direct pour générer les documents des projets. Cependant, nous avons cerné quelques occasions de renforcer et d'améliorer le système de gestion des subventions et des contributions.

Les ententes de contribution présentaient une description narrative du projet; cependant, on aurait pu inclure une description plus détaillée ainsi qu'une explication plus précise des coûts admissibles à un remboursement. L'examen des dossiers a permis de conclure que, même si les coûts acceptables étaient décrits brièvement, il y avait peu de détails sur les coûts admissibles. Une description plus détaillée permettrait au bénéficiaire de mieux comprendre les coûts admissibles, et il pourrait alors présenter des demandes de remboursement mieux pensées. Le travail des agents de surveillance et de paiement serait beaucoup plus facile, et le temps de traitement en serait réduit.

Les dates importantes des ententes de contribution n'ont pas toujours été respectées ou fait l'objet d'un prompt suivi. Dans certains cas, les dates de fin du projet indiquées dans les ententes étaient déjà passées quand on a officialisé la prolongation de l'entente. Parfois, les rapports d'étape, les rapports finaux et les demandes d'avances étaient présentés après les dates indiquées dans les ententes. Dans sept des 60 dossiers examinés, soit environ 12 p. 100 de l'échantillon, des modifications à la date de fin du projet ont été apportées *a posteriori* dans l'entente de contribution. Il importe aussi de souligner que, dans ces cas, la portée du projet n'a pas été modifiée.

Nous pensons également que l'administration des subventions et des contributions pourrait être améliorée, car nous avons noté que la date de mise en œuvre du projet indiquée dans les ententes était parfois antérieure à la date de signature de l'entente. Il en a résulté que les bénéficiaires ont pu demander le remboursement de coûts antérieurs avant même la signature de l'entente. Cette pratique a été corrigée depuis. Nous avons également repéré des cas où des demandes de remboursement des coûts ont été présentées après la date de fin du projet indiquée dans l'entente de contribution sans que l'entente ne soit

modifiée, ou des remboursements de coûts non admissibles ont été acceptés sans une autorisation appropriée.

On a accordé des avances qui devaient être justifiées par la présentation d'une demande de remboursement des coûts dans un délai de 90 jours. Dans une des régions examinées, 33 p. 100 des dossiers de l'échantillon faisaient état d'avances versées à la fin de l'exercice sans que le besoin de ces avances n'ait été expliqué. Des demandes ont souvent été présentées après les délais prescrits et, parfois, bien longtemps après. Dans certains cas, les demandes de remboursement n'ont pas été suffisantes pour absorber l'avance versée, et une demande ultérieure a dû être présentée pour justifier le reste de l'avance. Dans un des cas, une avance importante a été remboursée, mais sans qu'on ait évalué correctement les intérêts, conformément à la Politique sur les paiements de transfert et au Règlement sur les intérêts et les frais administratifs, alors que le bénéficiaire lui-même s'attendait à devoir verser des intérêts sur les fonds reçus.

Les rapports finaux ne contenaient pas toujours d'information sur les indicateurs convenus. On tente actuellement de redresser la situation en faisant un suivi auprès des bénéficiaires afin qu'ils fournissent des renseignements sur les indicateurs avant qu'on ferme les dossiers.

Les risques des projets ont été évalués et consignés dans les documents initiaux ainsi que de manière régulière à la réception des demandes de remboursement. On pourrait améliorer le processus en utilisant ces renseignements utiles pour guider le travail de vérification du projet. On travaille d'ailleurs sur la création d'un système de ce genre actuellement. Les renseignements sur les risques devraient être un des critères de sélection des projets à soumettre à la vérification. Le groupe de travail sur la surveillance et les paiements travaille actuellement à l'élaboration d'un meilleur plan de vérification axée sur les risques pour les futures vérifications.

En plus d'évaluer le respect de la Politique sur les paiements de transfert, la vérification a aussi permis d'examiner le respect des exigences d'évaluations ministérielles des programmes. On a conclu que les évaluations des programmes étaient conformes aux exigences du Conseil du Trésor et que le Ministère prenait les mesures nécessaires pour répondre aux recommandations.

En résumé, les dossiers étaient complets. Il existe cependant des possibilités de rehausser le système d'administration des contributions de DEO. On pourrait mettre en place un processus plus officiel, et possiblement automatisé, de faire le suivi des dates importantes afin que les agents chargés des projets soient plus proactifs dans leur surveillance des échéances. On pourrait également renforcer les descriptions des projets dans les ententes de contribution, surtout détaillant davantage la description des coûts admissibles. Les renseignements sur les

risques pourraient mieux guider le travail de vérification des projets et faire que les projets plus risqués soient examinés de manière plus approfondie.

Recommandation

On devrait renforcer la gestion des ententes de contribution afin de porter attention aux dates importantes et d'agir en conséquence. Les dates importantes comprennent : la date d'achèvement du projet, la date de présentation des demandes d'avances et les échéances de présentation des rapports trimestriels. L'automatisation de la gestion des ententes de contribution aiderait les agents à prendre des mesures plus proactives en produisant un rapport qui soulignerait les dates importantes à venir. Afin de favoriser un plus grand respect des dispositions et plus de clarté, les ententes de contribution devraient préciser les attentes pour la description des projets et les coûts admissibles ou non.

Cohérence entre les régions

Les régions communiquent entre elles et avec l'administration centrale par des appels téléphoniques hebdomadaires des directeurs généraux et d'autres personnes, par la participation au groupe de travail sur la surveillance et les paiements ainsi que par la formation donnée. Une amélioration des communications existantes permettrait de rationaliser davantage les processus, d'éviter les chevauchements et d'être plus efficaces. Une bonne communication est également essentielle à la gestion des projets visant l'ensemble de l'Ouest. On gagnerait à tenir des réunions régulières où on partagerait des pratiques exemplaires, échangerait des conseils sur les dossiers et cernerait les besoins de formation.

En Alberta, on a examiné la possibilité d'élaborer une demande de propositions qui pourrait servir aux autres régions. On a déjà élaboré et utilisé avec succès une demande de propositions en Saskatchewan pour le sous-programme Le Canada célèbre la Saskatchewan. Cet outil servirait à élargir la clientèle et permettrait à DEO d'établir des relations avec de nouveaux auteurs de propositions. Les clients actuels de DEO sont souvent des clients qui reviennent et qui ont déjà travaillé avec le Ministère sur un certain nombre de projets. En trouvant de nouveaux clients, DEO s'ouvrirait de nouveaux débouchés et élargirait ses secteurs d'activités sans sortir de son mandat général.

Recommandation

Afin de rehausser la transparence et d'élargir la clientèle, on devrait examiner la possibilité d'élaborer une demande de propositions pour certaines initiatives, comme on l'a fait en Saskatchewan avec le sous-programme Le Canada célèbre la Saskatchewan. On prévoit que la demande de propositions suscitera un certain nombre de projets visant l'ensemble de l'Ouest. Dans le but d'augmenter la cohérence entre les régions et de gérer ce genre de projets pour tout l'Ouest, il importerait de rehausser la communication et le partage d'information entre les régions et l'administration centrale par des moyens appropriés, comme des rencontres régulières, des téléconférences et des discussions informelles ponctuelles.

Mesure du rendement

Comme c'est le cas pour les autres ministères et organisations, la mesure du rendement est un élément nouveau et en pleine évolution à DEO. Il est difficile de trouver une définition de la réussite qui convienne à l'ensemble du Ministère, mais on s'efforce actuellement de choisir des indicateurs utiles et de colliger des données sur les résultats dont les gestionnaires puissent se servir pour leurs rapports ministériels. Le but ultime consiste à élaborer des indicateurs pertinents qu'on peut non seulement collecter, mais aussi utiliser pour éclairer le processus décisionnel.

On doit choisir des indicateurs précis, mesurables, atteignables, réalistes et assortis d'une échéance précise, et qui tiennent compte des ressources disponibles.

En ce qui concerne la collecte de renseignements sur le rendement, les agents ne savaient pas vraiment à qui allait incomber le suivi et la collecte de l'information. Il en découle que l'information n'est pas toujours recueillie et pas non plus disponible pour éclairer le processus décisionnel.

Recommandation

DEO devrait continuer d'améliorer le processus de mesure du rendement des projets afin d'enrichir son fonds de renseignements sur les résultats liés aux résultats stratégiques du Ministère. Il serait également bon de définir clairement les rôles et les responsabilités à l'égard de la mesure du rendement et de les faire connaître à tout le personnel qui participe aux différentes étapes de la gestion des ententes de contribution.

CONCLUSION

Les auteurs de la vérification ont conclu que, dans l'ensemble, les procédures d'administration des subventions et des contributions de DEO étaient efficaces et que DEO continuait de les améliorer de façon continue à la lumière des résultats des vérifications. Ils jugent également acceptable le respect de l'annexe C de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor. Ils estiment toutefois qu'il y a encore place à l'amélioration et formulent des recommandations en ce sens dans le présent rapport.

En précisant et en communiquant les rôles et les responsabilités de la gestion de projets, DEO pourrait se doter d'une structure claire et cohérente. Il devrait élaborer des stratégies pour saisir les résultats sur le rendement qui pourraient éclairer le processus décisionnel. L'élaboration continue d'un système de mesure du rendement contribuerait à déterminer si les résultats prévus ont été atteints, pas seulement pour le projet, mais également pour le Ministère.

Veiller à ce que les bénéficiaires respectent les exigences des ententes de contributions en présentant leurs rapports dans les délais établis, justifient les avances reçues par de demandes de remboursement dans les délais prévus et ne demandent le remboursement que de dépenses admissibles renforcerait le contrôle associé à la gestion des ententes de contribution. La création d'un système automatisé de gestion des contributions permettrait aux agents de réagir de manière proactive à l'approche des dates importantes et contribuerait donc au respect des ententes de contribution. L'utilisation des renseignements sur les risques pourrait également être intégrée au système pour déclencher des activités de vérification pour des projets précis.

De manière générale, DEO a progressé dans son administration des subventions et des contributions. L'outil électronique d'évaluation des projets a permis d'uniformiser les ententes de contribution des régions et de normaliser les procédures d'évaluation. En continuant de respecter la Politique sur les paiements de transfert et en précisant les rôles et les responsabilités à l'égard de l'administration des subventions et des contributions, DEO pourra améliorer sa mise en œuvre des programmes.

Membres de l'équipe de vérification

Amarjit Mundi

Région de la Colombie-Britannique

John Hagan

Région de la Saskatchewan et du Manitoba

Kathy Locke

Région de l'Alberta et Administration centrale