



**Examen de l'assurance de la qualité,
Étape II :
Rapport sur les meilleures pratiques**

Juin 2000

Table des matières

Sommaire	2
Contexte	5
Objectif et portée	6
Objectif	6
Portée	6
Aspects considérés	6
Méthode.....	7
Vue d'ensemble	7
À propos de cette étape de l'EAQ	8
Structure et contenu du présent rapport	10
Cadre conceptuel.....	10
Meilleures pratiques.....	13
Diligence raisonnable	13
Repères établis	13
Pratiques essentielles liées à la diligence raisonnable	13
Pratiques complémentaires liées à la diligence raisonnable	15
Sommaire des meilleures pratiques – Diligence raisonnable	17
Objectifs clairs et accessibles.....	17
Repères établis	17
Pratiques liées à l'établissement d'objectifs clairs et accessibles.....	18
Sommaire des meilleures pratiques – Objectifs clairs et accessibles	20
Mesure du rendement et rapports sur le rendement.....	20
Repères établis	20
Pratiques essentielles liées à la mesure du rendement et aux rapports sur le rendement	21
Sommaire des meilleures pratiques – Mesure du rendement et rapports sur le rendement	22
Gestion responsable des fonds.....	23
Repères établis	23
Pratiques essentielles liées à la gestion responsable des fonds	23
Pratiques complémentaires liées à la gestion responsable des fonds	25
Sommaire des meilleures pratiques – Gestion responsable des fonds	25
Étapes suivantes.....	26
Appendice Un – Approche générale de l'Initiative EAQ	27
Appendice Deux – Questions liées à la liste de contrôle EAQ	28
Appendice Trois – Liste des dossiers de l'échantillon.....	30

Sommaire

Le présent document présente les meilleures pratiques en matière de gestion des subventions et contributions. Plusieurs sources ont été consultées, dont la plus importante est le travail de terrain de l'Examen de l'assurance de la qualité (EAQ), mais qui comprennent aussi les rapports du BVG, la toute récente ébauche du BVG intitulée *Cade d'évaluation du risque pour les programmes de subventions et contributions*, enfin le projet de révision du Conseil du Trésor concernant la Politique des paiements de transfert.

Les meilleures pratiques sont présentées en référence à quatre principaux domaines : diligence raisonnable, objectifs clairs et accessibles, mesure du rendement et rapports sur le rendement au regard des objectifs, et finalement gestion responsable des fonds. Elles sont présentées d'une manière constructive et informative, avec des possibilités offertes aux partenaires du portefeuille des subventions et contributions de DEO de partager les connaissances tirées de l'initiative EAQ. Les pratiques présentées ici sont assez particulières, mais elles ne visent qu'à fournir une orientation globale, non un micro-enseignement étape par étape destiné à gérer les efforts en matière de subventions et contributions.

Meilleures pratiques – Diligence raisonnable

L'exécution, la vérification et/ou l'analyse des documents suivants (et leur inclusion dans le dossier) représentent les meilleures pratiques de DEO en ce qui a trait à la diligence raisonnable :

1. Liste de contrôle des modalités
2. Sommaire d'évaluation de projet
3. Note d'approbation de projet
4. Tous les documents essentiels :
 - Information de filtrage des projets de DEO
 - Lettre de diffusion de l'information de DEO
 - Proposition de projet du client
 - Rapport financier du client
 - Plan d'entreprise du client
 - Liste de contrôle des modalités de DEO
 - Sommaire d'évaluation de projet de DEO
 - Note d'approbation de projet de DEO
 - Lettre d'offre de DEO
 - Accord signé par DEO et le client
 - Plan de suivi de DEO
 - Notes de contact du client de DEO
5. Information justificative pour les documents essentiels

Meilleures pratiques – Objectifs clairs et accessibles

Les meilleures pratiques visant à garantir de bons objectifs sont simples – le personnel des programmes, ainsi que du suivi et des paiements, examine les objectifs et demande leur révision afin que ces énoncés répondent aux caractéristiques reconnues d'objectifs bien formulés. Savoir : les objectifs doivent être clairs, ils doivent concerner à la fois les résultats et les activités, ils doivent être complets et raisonnables et ils doivent se rapporter aux attentes.

Meilleures pratiques – Mesure du rendement et rapports sur le rendement

Pour résumer, l'exécution, la vérification et l'analyse des documents suivants (et leur inclusion dans le dossier) représentent les meilleures pratiques de DEO en ce qui trait à la mesure du rendement et aux rapports sur le rendement :

1. Tous les documents essentiels :
 - Accord signé par DEO/le client
 - Plan de suivi de DEO
 - Rapport de situation du client
 - Rapport de suivi du projet de DEO
 - Évaluation du risque de DEO pour la vérification de la demande
 - Rapport de vérification du projet de DEO
2. Information justificative pour les documents essentiels.

Meilleures pratiques – Gestion responsable des fonds

Pour ce qui est de la gestion responsable des fonds, l'exécution, la vérification et l'analyse des documents suivants (et leur inclusion dans le dossier) représentent les meilleures pratiques :

1. Tous les documents essentiels :
 - Demande du client pour un remboursement
 - Rapport de situation du client
 - Rapport de suivi du projet de DEO
 - Évaluation du risque de DEO pour la vérification de la demande
 - Dossier de DEO concernant l'examen de la demande
 - Rapport de vérification du projet de DEO
 - Dossier de paiement de DEO
2. Information justificative pour les documents essentiels
3. Vérifications financières
4. Visites sur place

EAQ – Étapes suivantes

De nombreux éléments attestent l'énergie déployée par DEO pour gérer le portefeuille de subventions et de contributions du ministère. Par l'entremise de l'EAQ, ces meilleures et prometteuses pratiques peuvent aujourd'hui être partagées, ce qui permettra à DEO de puiser aux efforts existants en matière de gestion des subventions et contributions et de favoriser l'application uniforme des pratiques les meilleures et les plus prometteuses définies dans le présent rapport. Nous serons ainsi en mesure de garantir que les fonds de DEO affectés aux subventions et contributions offrent aux Canadiens les avantages les plus élevés possible et que l'examen de nos pratiques conduira à des observations uniformément favorables.

Il est donc recommandé que l'initiative EAQ se poursuive avec la mise en œuvre de l'Étape Trois, qui comprend : le développement d'instruments pratiques à tous les niveaux de la haute direction et du personnel qui s'occupe des subventions et contributions de DEO, le développement d'une trousse d'information dans le mode « Former le formateur » afin de partager les connaissances acquises, et l'exécution de cette formation. En recueillant et en partageant l'information concernant les meilleures pratiques relatives à la gestion du portefeuille des subventions et contributions de DEO grâce à l'initiative

EAO, DEO agit d'une manière salubre et assume un rôle d'exemple pour les ministères fédéraux qui versent des subventions et contributions aux Canadiens.

Contexte

À la suite de discussions avec le conseiller spécial du sous-ministre relativement à des questions soulevées par le Bureau du vérificateur général (BVG) au chapitre 27 de son rapport de décembre 1998 sur la vérification et l'évaluation, DEO a entrepris, en consultation avec tous les partenaires, un examen de l'assurance de la qualité (EAQ) des subventions et contributions (S et C) à Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO).

En 1994 et 1995, le BVG a vérifié plusieurs programmes de contributions appliqués par Industrie Canada et par les organismes fédéraux de développement régional (dont DEO). À ce moment-là il a noté des possibilités d'amélioration dans divers aspects de l'application des programmes, notamment à propos de la diligence raisonnable dans l'évaluation des projets. Ces recommandations portaient notamment sur ce qui suit :

- Évaluations plus persuasives à l'appui des décisions de financement, et documents qui reflètent les principaux facteurs à l'appui des décisions d'apporter une aide;
- La rationalisation des lignes directrices et des critères d'évaluation des demandes, selon la taille et le risque, et la simplification des documents de candidature pour les petits projets;
- Une meilleure coordination avec les autres ministères fédéraux et provinciaux, compte tenu de la possibilité d'un dédoublement des efforts et du financement; et
- Une attention plus grande au recouvrement des contributions remboursables.

L'initiative EAQ représente un effort proactif destiné à faire passer le programme des subventions et contributions de DEO à un stade où il présentera toutes les caractéristiques que le BVG décrit au chapitre 27 de son rapport de décembre 1998, sous l'appellation *Qualités d'un bon programme de subventions et de contributions* :

- Le choix de l'instrument de financement – subvention ou contribution – respecte la responsabilité envers le Parlement et atteint un équilibre parmi les principes suivants : coûts-avantages, gestion du risque et traitement raisonnable des bénéficiaires;
- La haute direction peut expliquer comment les bénéficiaires tireront parti du financement, et à quelle fin;
- Les responsables du programme savent qui et quoi est admissible à un financement, à quelles conditions le financement peut être fourni, à quelles fins et selon quelles sommes;
- Les candidats potentiels sont au courant du programme;
- Les projets admissibles présentent un bon rapport qualité-prix, pour le candidat et pour le programme;
- Les bénéficiaires les plus méritants sont financés, et à un niveau adéquat;
- Le financement sert aux fins convenues;
- Les problèmes de rendement du projet et du programme sont résolus rapidement;

- Les rapports de la direction attestent une bonne connaissance du rendement du programme;
- Les sommes dues à la Couronne sont recouvrées promptement (dans le cas des contributions remboursables).

L'initiative EAQ a donné à DEO l'occasion d'être proactif et d'être en tête des ministères fédéraux dans l'attribution de subventions et contributions gérées d'une manière qui garantit la diligence raisonnable et offre une information sur le rendement, en accord avec la politique gouvernementale et les attentes des organismes centraux. Et, compte tenu de la stratégie de mi-mandat, cette initiative place DEO dans une position de chef de file qui atteste sa volonté de montrer l'exemple aux autres.

Objectif et portée

Objectif

Lorsqu'elle sera achevée, l'initiative EAQ produira une approche uniforme concernant les subventions et contributions de DEO. Une fois appliquées, les pratiques issues de l'EAQ permettront de faire en sorte que la diligence raisonnable soit prise en compte et que le portefeuille des subventions et contributions de DEO soit assorti d'une déclaration et d'une évaluation de résultats clairs et mesurables. Ce faisant, DEO répondra aux attentes du BVG et renforcera la responsabilisation qui a cours aujourd'hui au sein du ministère.

Portée

L'initiative EAQ s'adresse aux initiatives et programmes existants, courants et futurs à l'égard desquels DEO est directement responsable (par exemple PEI, PEST) ou que DEO applique au moyen d'arrangements avec des tiers (par exemple les SADC). Les dossiers allant de l'exercice 1997-1998 à l'exercice 1998-1999 ont été examinés durant l'exécution du travail de terrain se rapportant à l'Étape Deux de l'initiative EAQ.

L'effort EAQ n'a pas englobé jusqu'à maintenant le financement par l'entremise du budget F et E du ministère (par exemple les CSEC), et il n'a pas porté non plus sur les subventions et contributions qui ont récemment été couvertes par d'autres mécanismes de responsabilisation. Le Programme des travaux d'infrastructure (PTI) et l'Initiative fédérale de rétablissement de l'économie et des emplois (IFREE), rattachée aux inondations du Manitoba, sont des exemples des genres de programmes non visés par l'initiative EAQ. Ces deux initiatives ont récemment été englobées dans les vérifications ou autres évaluations du BVG.

Aspects considérés

Les aspects considérés durant le travail de terrain de l'Étape Deux provenaient en grande partie du chapitre 27 du Rapport du BVG de 1998, et plusieurs ont été soulignés de nouveau dans le rapport du BVG de novembre 1999. Au chapitre 27, le BVG faisait plusieurs recommandations qui intéressent DEO. Il disait que les ministères devraient :

1. s'assurer que les projets financés par les programmes de contributions **représentent un bon rapport qualité-prix** à la fois pour le candidat et pour le programme;
2. appliquer les **modalités** respectives approuvées par le Conseil du Trésor pour ses programmes de subventions et contributions, lorsqu'ils évaluent les demandes de financement;

3. **documenter** cette évaluation afin de pouvoir justifier la décision de financer ou de ne pas financer le projet;
4. **préciser** davantage **les objectifs** des programmes en définissant des buts clairs et accessibles ainsi que les résultats annuels escomptés;
5. s'assurer qu'une **diligence raisonnable** est exercée dans l'examen et l'approbation de subventions et de contributions selon le programme;
6. s'assurer que les bénéficiaires fournissent **l'information requise sur le rendement**;
7. obtenir l'assurance que les programmes exercent une **diligence raisonnable** dans le choix et la gestion des projets;
8. fixer des **attentes annuelles précises en matière de rendement** pour leurs contributions; et
9. **évaluer chaque année le rendement.**

La démarche de l'Examen préliminaire de l'assurance de la qualité élaborée pour l'Étape Un a été révisée pour utilisation dans l'Étape Deux. L'Étape Un a utilisé une liste de contrôle développée pour l'évaluation initiale d'un petit ensemble (15) de dossiers du programme des S et C. Avec l'achèvement de ce travail initial, il a été possible de revoir la liste de contrôle de l'EAQ, et la révision comprise dans l'appendice deux a été utilisée pour le travail de l'Étape Deux. Les grandes questions examinées dans le travail de terrain étaient les suivantes :

- **Diligence raisonnable** : Démontrée par l'examen et l'approbation des demandes, d'une manière complète et adéquate, et par l'exécution d'évaluations persuasives fondées sur les documents présentés à l'appui des décisions d'approbation de l'aide.
- **Objectifs clairs et accessibles** : Ils permettent à la direction d'expliquer comment les bénéficiaires doivent tirer parti du financement, et à quelle fin.
- **Le rendement est mesuré au regard des objectifs et il fait l'objet de rapports** : Garantir le contrôle, le suivi et l'évaluation du financement, et s'assurer que le financement est utilisé aux fins convenues.
- **Les fonds sont gérés d'une manière responsable** : S'assurer que les ressources sont utilisées efficacement et que les paiements et remboursements ont lieu en temps voulu.

Ces questions représentent les sujets considérés au niveau du projet, non du programme. En faisant cette distinction, l'EAQ ne considère pas les questions du niveau du programme, telles la conformité aux priorités gouvernementales ou ministérielles ou les rapports généraux concernant les programmes (par exemple rapport annuel, rapport sur le rendement, etc.). Le tableau de la page suivante permet de mettre en perspective l'initiative EAQ et place les questions visées par l'EAQ dans une perspective de durée globale des projets.

Méthode

Vue d'ensemble

L'initiative EAQ a été abordée en quatre étapes :

- Étape Un (achevée) : Identification, planification et analyse.
- Étape Deux (presque achevée) : Examen de l'assurance de la qualité.
- Étape Trois (en cours) : Développement et présentation des instruments.
- Étape Quatre (prévue) : Suivi de l'assurance de la qualité.

Chaque étape est décrite plus en détail à l'appendice un – *Approche générale de l'initiative EAO*. Le projet a permis une décision d'arrêt ou de continuation, après chaque étape, une consultation étant engagée à l'achèvement.

À propos de cette étape de l'EAO

Au cours de l'Étape Deux, une équipe de Vérification et évaluation a exécuté, à l'aide de la démarche EAO approuvée, le travail consistant à examiner un échantillon statistiquement représentatif de dossiers S et C. Environ 70 dossiers ont été choisis d'une manière aléatoire parmi les 2 025 dossiers admissibles (voir la section Objectif et Portée, ci-dessus), déterminés par un téléchargement depuis le système financier de DEO.

Les dossiers choisis représentaient toutes les régions et un fort échantillon représentatif des programmes, ainsi qu'un échantillon de projets à l'intérieur de ces programmes (voir l'appendice trois). Le travail de terrain a été coordonné avec la direction et le personnel de la région; et, lorsque cela a été possible, des séances de compte rendu de fin de mission ont eu lieu à l'achèvement du travail, afin de permettre un partage des observations tirées du travail de l'EAO avec la direction et le personnel de la région.

Cycle de vie du programme	Cycle de vie du projet	Questions EAQ	
Concept de programme : définition et évaluation des besoins, consultations, documents théoriques.	Enquête sur le projet : appel, visite, lettre, courriel, information essentielle fournie et consignée.	Diligence raisonnable : démontrée par l'examen et l'approbation des demandes d'une manière complète et adéquate et par l'exécution d'évaluations persuasives fondées sur les documents pertinents à l'appui des décisions d'approuver le versement d'une aide.	
Politique de programme : préparation du MC, examen à tous les niveaux, signature ministérielle, approbation du Cabinet.	Information de filtrage du projet : information à l'appui (selon les exigences du programme, dossier ouvert, information consignée, demande de renseignements additionnels, au besoin)		
Ressources et autorités du programme : projet de requête au Conseil du Trésor, examen du CT, signature ministérielle, approbation du Conseil du Trésor.	Évaluation de projet : par rapport aux conditions ou à d'autres critères pertinents.		
Administration du programme : systèmes de données, formules, politiques/procédures, directives aux responsables de l'exécution, accords types, cadre de responsabilisation.	Recommandation / approbation du projet : SEP, NAP, délégations financières et mise à jour des systèmes intégrés.		
Lancement du programme : communiqués de presse, brochures, information aux candidats.	Accord sur le projet : conditions types utilisées, y compris dispositions sur le suivi et le paiement.	Objectifs clairs et accessibles : ils permettent à la direction d'expliquer la manière dont les bénéficiaires doivent tirer parti du financement, et à quelle fin.	
Application du programme	Activités du projet : Le client entreprend les activités convenues.	Le rendement est mesuré au regard des objectifs et il fait l'objet de rapports : assurer le contrôle, le suivi et l'évaluation du financement et s'assurer que le financement est utilisé aux fins convenues.	
Évaluation et vérification interne du programme : un cadre ou plan selon le cadre de responsabilisation devrait être en vigueur.	Suivi du projet et paiement : provisoire et final; documents de la demande, examen et vérification de la demande, remboursement selon les pouvoirs délégués, tenue de registres.		Les fonds sont gérés d'une manière responsable : s'assurer que les ressources sont utilisées efficacement et que les paiements et remboursements ont lieu en temps voulu.
Révision, extension ou achèvement du programme : tenir compte des constatations de l'évaluation et de la vérification.	Achèvement du projet : rapport final, remboursement effectué, clôture du dossier.		

Structure du contenu du présent rapport

Le reste du présent document présente – au sens large – les meilleures pratiques et les pratiques prometteuses dans la gestion des subventions et contributions. Plusieurs sources, dont la plus importante est le travail de terrain de l'EAQ, ont été utilisées pour élaborer ce document sur les meilleures pratiques. Les rapports du BVG ont également été pris en compte, ainsi que les révisions apportées par le Conseil du Trésor à la Politique sur les paiements de transfert, et le tout récent projet de document préparé par le BVG et intitulé Cadre de l'évaluation du risque pour les programmes de subventions et de contributions. Les meilleures pratiques sont présentées en référence à quatre grands domaines : diligence raisonnable, objectifs clairs et accessibles, mesure du rendement et rapports sur le rendement au regard des objectifs, et finalement gestion responsable des fonds.

Ces meilleures pratiques et pratiques prometteuses sont présentées d'une manière constructive et informative, ce qui donne la possibilité aux partenaires du portefeuille des subventions et contributions de DEO de partager les connaissances tirées de l'initiative EAQ. Comme on l'a mentionné, l'information donnée ici vient surtout des meilleures pratiques observées dans les dossiers examinés et de la prise en compte du travail des organismes centraux (Conseil du Trésor et Bureau du vérificateur général) dans le domaine. Finalement, bien que ces meilleures pratiques soient assez particulières, elles sont présentées en tant qu'orientation générale, non comme des micro-directives méthodiques destinées à la gestion d'activités particulières en matière de subventions et de contributions. Ces activités n'ont pas encore été accomplies.

Cadre conceptuel

La pièce un (*Cadre conceptuel et guide des meilleures pratiques EAQ*) qui apparaît sur les deux pages suivantes sert plusieurs fins. D'abord, elle offre un sommaire de ce rapport des meilleures pratiques, à un niveau élevé. Deuxièmement, elle donne une idée de la logique et de la réflexion à la base de la structure du reste du document. Et finalement, elle tient lieu de carte et de point de référence pour le contenu du document, en offrant des renvois aux tables et pages applicables du rapport.

EAQ: Le rapport final sur les meilleures pratiques

Pièce un : Cadre conceptuel et guide des meilleures pratiques EAQ				
Pour ...	S'assurer que la diligence raisonnable est abordée, que sont fournis des énoncés et évaluations de résultats clairs et mesurables et que les fonds sont gérés d'une manière responsable pour le portefeuille des subventions et contributions de DEO.			
Nous...	Exerçons une diligence raisonnable	Énonçons des objectifs clairs et mesurables	Mesurons et signalons le rendement	Gérons les fonds d'une manière responsable
Dans le dessein de...	Examiner et approuver les demandes d'une manière complète et adéquate et fournir des évaluations persuasives fondées sur des documents propres à soutenir les décisions d'approuver une aide.	Permettre à la direction d'expliquer la manière dont les bénéficiaires doivent tirer parti du financement, et à quelle fin.	Assurer le contrôle, le suivi et l'évaluation de l'effort de financement et faire en sorte que le financement serve aux fins convenues.	S'assurer que les ressources sont utilisées efficacement et que les paiements et remboursements ont lieu en temps voulu.
Par ...	La collecte, la vérification, l'analyse, la préparation et la saisie de l'information.			
Pour s'assurer que ...	<ul style="list-style-type: none"> • Les autres méthodes de financement ont été épuisées; • Le financement n'aura pas une incidence négative sur les entreprises financées par le secteur privé; • L'entité bénéficiaire a la capacité (par exemple managériale, financière, etc.) d'exécuter le projet; • D'autres ministères fédéraux et provinciaux n'ont pas déjà versé des fonds; • Les bénéficiaires sont financés, et le sont à un niveau adéquat; • Une évaluation comparative du rapport qualité-prix, tant pour le candidat que pour le programme, a été effectuée (par exemple coûts-avantages, coût-efficacité); • Une évaluation rigoureuse, fondée sur des critères précis, a été effectuée concernant le risque inhérent au projet; • D'autres méthodes d'exécution ont été définies et évaluées; • Les problèmes environnementaux ont été définis et évalués; et • Les préoccupations en matière de droits de la personne ont été définies et évaluées. <p>[Se référer à la table deux, page 16]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs sont clairement énoncés; • Ils se rapportent aux résultats ainsi qu'aux activités; • Ils renferment les éléments essentiels : condition énoncée, mesure quantitative escomptée et échéancier; • Ils sont plausibles et réalistes; • Leur réalisation est attribuable à l'effort du programme; • Leur réalisation produira des résultats complémentaires; • Ils sont reliés à l'énoncé des objectifs et buts globaux du programme; et • Ils sont conformes aux pouvoirs globaux du programme. <p>[Se référer à la table trois, page 19]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les conditions existantes sont claires et non équivoques; • Les exigences de suivi et d'évaluation sont clairement énoncées; • Les mesures reflètent clairement les objectifs; • Le suivi a lieu régulièrement et en temps voulu, en rapport avec le risque; • L'évaluation a lieu selon l'entente et en conformité avec les lignes directrices du CT, en temps voulu; • Il existe un mécanisme de résolution des problèmes, et les problèmes de rendement sont résolus rapidement; et • Les rapports attestent une bonne connaissance du rendement du programme. <p>[Se référer à la table cinq, page 22]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une évaluation courante de l'utilisation efficace des fonds existe; • Les paiements sont effectués comme il convient en conformité avec l'entente (dans le cas des contributions remboursables, les sommes dues à la Couronne sont perçues promptement); • Les paiements sont fondés sur la preuve vérifiée des dépenses applicables; • Les projets sont traités et gérés avec diligence. <p>[Se référer à la table sept, page 24]</p>

Pièce un : Cadre conceptuel et guide des meilleures pratiques EAQ				
Pour ...	S'assurer que la diligence raisonnable est abordée, que sont fournis des énoncés et évaluations de résultats clairs et mesurables et que les fonds sont gérés d'une manière responsable pour le portefeuille des subventions et contributions de DEO.			
Nous...	Exerçons une diligence raisonnable	Enonçons des objectifs clairs et mesurables	Mesurons et signalons le rendement	Gérons les fonds d'une manière responsable
Les documents essentiels qui attestent ces pratiques sont...	<ul style="list-style-type: none"> • L'information sur le filtrage des projets de DEO • La lettre de diffusion de l'information de DEO • La proposition de projet du client • Le rapport financier du client • Le plan d'entreprise du client • La liste de contrôle des conditions de DEO • Le sommaire d'évaluation de projet de DEO • La note d'approbation de projet de DEO • La lettre d'offre de DEO • L'accord signé DEO/client • Le plan de suivi de DEO • Les notes de contact du client de DEO <p>[Se référer à la table un, page 11]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La proposition de projet du client • Le plan d'entreprise du client • La liste de contrôle des conditions du programme de DEO • Le sommaire d'évaluation de projet de DEO • La note d'approbation de projet de DEO • L'accord signé DEO/client • Le plan de suivi de DEO 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accord signé DEO/client • Le plan de suivi de DEO • Le rapport de situation du client • Le rapport de suivi du projet de DEO • L'évaluation du risque de DEO pour la vérification de la demande • Le rapport de vérification du projet de DEO <p>[Se référer à la table quatre, page 21]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La demande du client pour le remboursement • Le rapport de situation du client • Le rapport de suivi du projet de DEO • L'évaluation du risque de DEO pour la vérification de la demande • Le dossier de DEO concernant l'examen de la demande • Le rapport de vérification du projet de DEO • Le dossier de DEO concernant le paiement <p>[Se référer à la table six, page 23]</p>

Meilleures pratiques

Diligence raisonnable

Repères établis

Le projet de révision récemment déposé concernant la Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert renferme une orientation plutôt claire sur la définition de la diligence raisonnable, du point de vue du CT. Cette vue complète le travail récent du BVG sur les subventions et contributions, un travail selon lequel on peut définir et démontrer une diligence raisonnable en examinant et en approuvant, d'une manière complète et adéquate, les demandes de financement S et C. Le BVG considère à cet égard les bonnes pratiques comme des pratiques englobant des évaluations persuasives à l'appui des décisions de financement, ainsi que des documents qui soutiennent les décisions d'approbation d'une aide.

Avec la méthode du BVG comme référence, l'échantillon de 70 dossiers S et C a été examiné afin de définir la manière dont les aspects suivants de la pratique de la diligence raisonnable ont été exercés à DEO :

- Il est démontré que d'autres méthodes de financement ont été épuisées;
- On a fait une évaluation pour s'assurer que le financement n'aura pas d'incidence négative sur les entreprises financées par des capitaux privés;
- On a fait une évaluation de la capacité (par exemple managériale, financière, etc.) de l'entité bénéficiaire pour s'assurer qu'elle est capable d'exécuter le projet;
- D'autres ministères fédéraux et provinciaux ont été consultés pour s'assurer qu'il n'y a pas de doublement du financement;
- Les bénéficiaires sont financés, et à un niveau adéquat;
- Une évaluation comparative du rapport qualité-prix, à la fois pour le candidat et pour le programme, a été effectuée (par exemple coûts-avantages, coût-efficacité);
- Une évaluation rigoureuse, fondée sur des critères précis, a été effectuée concernant le risque inhérent au projet;
- D'autres méthodes d'exécution ont été définies et évaluées;
- Les préoccupations environnementales ont été définies et évaluées;
- Les préoccupations en matière de droits de la personne ont été définies et évaluées.

La section suivante détaille les observations se rapportant à la pratique de la diligence raisonnable, au regard du portefeuille des subventions et contributions de DEO.

Pratiques essentielles liées à la diligence raisonnable

Garantir la diligence raisonnable au niveau des projets consiste en grande partie à observer de solides pratiques de vérification et d'analyse de l'information sur les projets, d'une manière complète et adéquate. Et, comme on l'a mentionné, le BVG considère que les bonnes pratiques à cet égard signifient que des évaluations persuasives devraient être effectuées pour appuyer les décisions de financement et que des documents devraient exister dans le dossier afin de refléter tous les principaux facteurs à l'appui de la décision d'approuver l'aide.

Garantir la diligence raisonnable au niveau des projets consiste en grande partie à observer de solides pratiques de vérification et d'analyse de l'information sur les projets, d'une manière complète et adéquate.

Les gestionnaires de projet de DEO s'appuient sur de nombreuses sources d'information pour garantir la diligence raisonnable; et la production de documents clés dans le dossier est la responsabilité de DEO ou du client. L'information recueillie sert à produire plusieurs « documents essentiels » qui peuvent être caractérisés par le genre d'effort (ou de pratique) requis pour générer ces documents. Ces pratiques sont : la collecte, la préparation et la saisie de l'information, la vérification de l'information et l'analyse de l'information.

La table ci-après (*Diligence raisonnable – Documents et processus essentiels*) énumère les principaux documents observés au soutien des efforts de diligence raisonnable de DEO. Les pratiques généralement suivies pour rassembler ces documents sont également résumées. La table part de l'effort initial, au sommet, à l'effort ultime, au bas . Le nom du document, indiquant clairement celui qui le préparera – DEO, le client ou les deux – est indiqué à gauche, les trois colonnes de droite montrant les pratiques suivies pour générer les documents.

Table Un : Diligence raisonnable – Documents et processus essentiels	Pratiques suivies		
	Collecte, préparation et saisie de l'information	Vérification de l'information	Analyse de l'information
Information de filtrage du projet de DEO	●	●	●
Lettre de la diffusion de l'information de DEO	●		
Proposition de projet du client		●	●
Rapport financier du client		●	●
Plan d'entreprise du client		●	●
Liste de contrôle des conditions de programme de DEO	●	●	●
Sommaire d'évaluation de projet de DEO	●	●	●
Note d'approbation de projet de DEO	●	●	●
Lettre d'offre de DEO	●		
Accord signé DEO/client	●		
Plan de suivi de DEO	●		●
Notes de contact du client de DEO	●		

Ces documents représentent l'essentiel des efforts de diligence raisonnable accomplis à DEO. Ils constituent aussi l'ensemble minimal de documents pour les dossiers de projet S et C examinés par DEO. Ensemble, ils constituent une « meilleure pratique » cumulative, en tant que mécanisme complet et adéquat d'examen et d'approbation pour tous les projets.

Lorsqu'on examine les dossiers de DEO, il est clair que le **Sommaire d'évaluation de projet** et/ou la **Note d'approbation de projet** sont les documents sommaires essentiels observés au chapitre des pratiques de diligence raisonnable utilisées dans la gestion du portefeuille de subventions et contributions de DEO. Ces instruments – et les documents à l'appui de l'information – sont essentiels, et **aucun projet ne devrait être financé sans qu'ils soient dûment remplis et approuvés.**

Lorsqu'il est tenu compte des conditions du Programme de la diversification de l'économie de l'Ouest, des conditions propres au Conseil du Trésor (CT) régissent la quasi-totalité des subventions et contributions de DEO. De plus, il peut exister des directives d'exploitation ou des conditions internes à DEO. Ainsi, une meilleure pratique en matière de diligence raisonnable est l'utilisation d'une « liste de contrôle des conditions » afin d'obtenir une évaluation claire et complète du projet par rapport aux critères

du CT et de DEO pour le programme en vertu duquel le projet pourrait être financé. Est présenté ci-après un exemple d'une partie d'une liste de contrôle des conditions qui représente cette pratique. Cette liste de contrôle pourrait englober le programme de DEO appelé Premiers emplois en sciences et en technologie :

Liste de contrôle des conditions – Projets Premiers emplois en sciences et en technologie				
Conditions	Évaluation	Vérifié	Document(s) justificatif(s)/ Référence	Signature de l'agent
Admissibilité de la firme				
<i>Le candidat est une entreprise de l'Ouest canadien.</i>	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	Documents de constitution/ Ref. A-1	Jean Dupont
<i>Le candidat a moins de 250 employés</i>	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	État de paie / Ref. A-2	Jean Dupont
Admissibilité du projet				
<i>Le projet s'intègre dans la partie « acquisition technologique » du plan d'entreprise.</i>	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	Plan d'entreprise / Ref. B-1, pg. 4.	Jean Dupont
<i>Il existe un besoin pour l'employé.</i>	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non	Plan d'entreprise / Ref. B-1, pg. 5.	Jean Dupont
Et ainsi de suite, pour englober toutes les conditions du PEST ...				

Une pratique prometteuse qui est reconnue non seulement dans la diligence raisonnable, mais tout au long du cycle de vie du projet, est l'officialisation au dossier de l'information obtenue des prises de contact informelles, qu'il s'agisse d'appels téléphoniques, de rencontres, de visites sur place non rattachées à une vérification, etc. Il est reconnu que DEO, compte tenu de la nature de l'organisation, n'a pas officialisé cette pratique; mais elle constitue une pratique prometteuse pour la compréhension de la totalité de chaque projet.

Pratiques complémentaires liées à la diligence raisonnable

Pour chacun des documents essentiels, l'information détaillée qui intervient dans leur création est la preuve qui soutient une évaluation crédible de chaque demande et chaque projet. Pour cela, il doit exister des documents pertinents, adéquats et complets qui soutiennent clairement la décision de fournir une aide; et chaque document (autre que les documents types) suit une forme et une structure qui sont dictées par les exigences particulières du programme.

Avec cette compréhension des pratiques essentielles, on a une bonne idée du contexte essentiel dans lequel se déroulent les activités visant à garantir la diligence raisonnable dans l'approbation des projets. La table ci-après (*Exemples de l'information à l'appui utilisée pour garantir la diligence raisonnable*) donne une idée des genres d'information observés à l'appui des décisions de financement de projets, en particulier si ces documents se rapportent aux meilleures pratiques de la gestion de l'aspect « diligence raisonnable » des subventions et contributions.

Les documents de soutien qui sont énumérés sont des exemples des genres d'information, et ils sont d'une importance primordiale pour les deux documents sommaires – le Sommaire d'évaluation de projet et la Note d'approbation de projet. La vérification et l'analyse suffisantes et adéquates des documents à l'appui ont lieu avant que les évaluations sommaires ne soient présentées et signées. Il est essentiel d'inclure cette preuve dans le dossier pour appuyer les documents essentiels et répondre aux aspects de la diligence raisonnable.

Table Deux: Exemples de l'information à l'appui qui est utilisée pour garantir la diligence raisonnable	
Aspect de la diligence raisonnable	Exemples d'information à l'appui
D'autres méthodes de financement ont été épuisées.	<ul style="list-style-type: none"> • Refus de la banque. • Refus du gouvernement. • Référence(s) du gouvernement.
Le financement n'aura pas une incidence négative sur les entreprises financées par des capitaux privés.	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition de projet du client • Rapport financier du client • Plan d'entreprise du client
L'entité bénéficiaire a la capacité (par exemple managériale, financière, etc.) d'exécuter le projet.	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition de projet du client • Rapport financier du client • Plan d'entreprise du client
D'autres ministères fédéraux et provinciaux n'ont pas déjà consenti un financement.	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage des autres ministères fédéraux/provinciaux et communication avec eux.
Les bénéficiaires sont financés, et à un niveau adéquat.	<ul style="list-style-type: none"> • Conditions du Conseil du Trésor
Une évaluation comparative du rapport qualité-prix, à la fois pour le candidat et pour le programme, a été effectuée (par exemple coûts-avantages, coût-efficacité)	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition de projet du client • Rapport financier du client • Plan d'entreprise du client

Table Deux: Exemples de l'information à l'appui qui est utilisée pour garantir la diligence raisonnable	
Aspect de la diligence raisonnable	Exemples d'information à l'appui
Une évaluation rigoureuse, fondée sur des critères précis, a été effectuée concernant le risque inhérent au projet.	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition de projet du client • Rapport financier du client • Plan d'entreprise du client
D'autres méthodes d'exécution ont été définies et évaluées.	<ul style="list-style-type: none"> • Sommaire d'évaluation de projet et note d'approbation de projet de DEO
Les préoccupations environnementales ont été définies et évaluées.	<ul style="list-style-type: none"> • Approbation LCEE • Sommaire d'évaluation de projet de DEO
Les préoccupations en matière de droits de la personne ont été définies et évaluées.	<ul style="list-style-type: none"> • Sommaire d'évaluation de projet et Note d'approbation de projet de DEO

Cette énumération des documents à l'appui n'est nullement limitative, mais elle représente les genres courants d'information lorsque sont observées les meilleures pratiques concernant la présentation d'une information devant appuyer les décisions à prendre. Les documents constituent sur ce point un exemple d'information minimale substantive.

Sommaire des meilleures pratiques – Diligence raisonnable

En résumé, l'exécution, la vérification et l'analyse des documents suivants (et leur inclusion dans le dossier) représentent les meilleures pratiques en ce qui a trait à la diligence raisonnable :

1. Liste de contrôle des conditions
2. Sommaire d'évaluation de projet
3. Note d'approbation de projet
4. Tous les documents essentiels
5. Information à l'appui pour les documents essentiels

Objectifs clairs et accessibles

Repères établis

L'une des recommandations les plus récurrentes faites au cours des deux dernières décennies par les organismes centraux portait sur l'établissement d'objectifs clairs et accessibles pour les programmes et les projets. De tels objectifs permettent à la direction d'expliquer la manière dont les bénéficiaires doivent tirer parti du financement, et à quelle fin.

En règle générale, il est reconnu que l'établissement d'objectifs clairs et mesurables présente plusieurs avantages. Compte tenu des suggestions des organismes centraux en la matière, et compte tenu des pratiques suivies par les professionnels de la vérification et de l'évaluation, on a passé en revue les dossiers de l'échantillon afin de repérer les cas où les énoncés d'objectifs ont eu les caractéristiques suivantes :

- Objectifs énoncés clairement,
- Se rapportent aux résultats ainsi qu'aux activités,
- Renferment les éléments essentiels : condition énoncée, mesure quantitative escomptée et échéancier,
- Plausibles et réalistes,
- La réalisation est attribuable à l'effort du programme,
- La réalisation produira des résultats additionnels,
- Rattachés à l'énoncé des buts et objectifs globaux du programme,
- Sont conformes aux autorités générales du programme.

La section suivante décrit en détail les observations se rapportant à la pratique qui consiste à énoncer des objectifs clairs et mesurables en ce qui a trait aux projets gérés dans le portefeuille des subventions et contributions de DEO.

Pratiques liées à l'énoncé d'objectifs clairs et accessibles

La tâche consistant à énoncer des objectifs clairs, mesurables et plausibles pour tel ou tel projet est une tâche complexe, qui exige une compréhension précise de ce qu'un projet peut apporter dans le contexte des attentes officielles pour l'ensemble du programme. C'est là qu'entre en jeu la meilleure pratique consistant à utiliser une liste de contrôle des conditions. L'utilisation d'une telle liste permet de s'assurer que les objectifs du projet entreront dans le contexte du programme et que les divers projets contribueront au succès du programme.

L'un des avantages clés procurés par un énoncé d'objectifs clairs, mesurables et opportuns est que le suivi et le paiement deviennent un exercice moins subjectif et moins arbitraire – les paiements sont effectués à l'égard de réclamations qui offrent une preuve concrète de réalisations par rapport à des objectifs précis. **Une pratique prometteuse en la matière est l'activité consistant à faire intervenir le personnel du suivi et des paiements durant le processus de définition des paramètres de l'entente entre le client et DEO.** Ainsi, lorsque des réclamations seront reçues, les paiements pourront être effectués par rapport à des réalisations qui seront reconnues par tous comme des réalisations qui contribuent ou répondent à des objectifs clairs. La table ci-après (*Meilleures pratiques en matière d'énoncés d'objectifs - Exemples*) donne une idée de ce à quoi pourraient ressembler de bons énoncés et de mauvais énoncés d'objectifs pour un projet destiné à créer de nouveaux emplois dans l'électronique.

Table Trois : Meilleures pratiques en matière d'énoncés d'objectifs – Exemples		
Caractéristiques d'objectifs bien énoncés	Bons exemples	Mauvais exemples
Clairement énoncés.	<ul style="list-style-type: none"> Le projet créera 10 nouveaux emplois permanents et à temps plein dans le domaine de l'électronique, dans les six mois du financement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le projet devrait créer 10 emplois.
Liés aux résultats ainsi qu'aux activités.	<ul style="list-style-type: none"> Le projet maintiendra les 10 nouveaux emplois permanents pendant la durée complète de cinq ans du financement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le projet recrutera activement des diplômés dans le domaine [en tant que seul objectif].
Renferment les éléments essentiels; condition énoncée, mesure quantitative escomptée et échéancier.	<ul style="list-style-type: none"> Le financement de 30 000 \$ contribuera à la création de 10 nouveaux emplois permanents et à temps plein dans le domaine de l'électronique, dans les six mois du financement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le projet devrait créer 10 emplois.
Plausibles et réalistes.	<ul style="list-style-type: none"> Le financement de 30 000 \$ contribuera à la création de 10 nouveaux emplois permanents et à temps plein dans le domaine de l'électronique, dans les six mois du financement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le financement de 30 000 \$ allégera notablement le chômage dans le domaine de l'électronique.
La réalisation est attribuable à l'effort du programme.	<ul style="list-style-type: none"> Le financement de 30 000 \$ contribuera à la création de 10 nouveaux emplois permanents et à temps plein dans le domaine de l'électronique, dans les six mois du financement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le financement de 30 000 \$ allégera notablement le chômage dans le domaine de l'électronique.
La réalisation produira des résultats additionnels.	<ul style="list-style-type: none"> Le financement de 30 000 \$ contribuera à la création de 10 nouveaux emplois permanents et à temps plein dans le domaine de l'électronique, dans les six mois du financement. 	<ul style="list-style-type: none"> Le projet devrait créer 10 emplois.
Rattachés à l'énoncé des buts et objectifs globaux du programme.	<ul style="list-style-type: none"> <i>Un objectif qui se rapporte à la création d'emplois dans l'électronique si c'est là l'intention du programme.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Un objectif qui ne se rattache pas à la création d'emplois dans l'électronique si c'est là l'intention du programme.</i>

Table Trois : Meilleures pratiques en matière d'énoncés d'objectifs – Exemples		
Caractéristiques d'objectifs bien énoncés	Bons exemples	Mauvais exemples
Sont conformes aux autorités globales du programme.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Un objectif qui se rapporte à la création d'emplois dans l'électronique si c'est là l'intention du programme.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Un objectif qui ne se rattache pas à la création d'emplois dans l'électronique si c'est là l'intention du programme.</i>

Outre l'orientation fournie par les organismes centraux, des meilleures pratiques tirées des dossiers de DEO et se rapportant à des attentes mesurables et clairement énoncées ont été observées, pratiques qui montrent tous les attributs indiqués.

Sommaire des meilleures pratiques – Objectifs clairs et accessibles

Les meilleures pratiques consistant à s'assurer de bons objectifs sont simples – le personnel des programmes, ainsi que du suivi et des paiements examine les objectifs et demande leur révision pour que ces énoncés répondent aux caractéristiques reconnues d'objectifs bien formulés. Savoir : les objectifs doivent être clairs, ils doivent comprendre les résultats et les activités, ils doivent être complets et raisonnables et ils doivent se rapporter aux attentes du programme.

Le personnel des programmes, ainsi que du suivi et des paiements examine et demande la révision d'objectifs pour que ces énoncés répondent aux caractéristiques reconnues d'objectifs bien formulés.

Mesure du rendement et rapports sur le rendement

Repères établis

Une notion est rattachée à l'énoncé d'objectifs clairs et mesurables. C'est la notion selon laquelle le rendement est mesuré et signalé au regard de tels objectifs. On s'assure ainsi qu'il y a un contrôle, un suivi et une évaluation de l'effort de financement et que le financement est utilisé pour les fins convenues. Comme auparavant, on a consulté les directives des organismes centraux dans l'examen des dossiers de DEO, afin de repérer les cas attestant une observation des bonnes pratiques suivantes :

- Les conditions énoncées dans l'accord sont claires et sans équivoque;
- Les exigences de suivi et d'évaluation sont clairement énoncées;
- Il existe des mesures qui reflètent clairement les objectifs;
- Le suivi a lieu régulièrement et en temps voulu et il s'accorde avec le risque;
- L'évaluation a lieu selon l'accord et en temps voulu, en conformité avec les lignes directrices du CT;
- Il existe un mécanisme de résolution des problèmes, et les problèmes de rendement sont résolus rapidement;
- Les rapports attestent une bonne connaissance du rendement du programme.

La section suivante décrit en détail les observations se rapportant à la mesure du rendement et aux rapports sur le rendement, dans la mesure où cela intéresse le portefeuille des subventions et contributions de DEO.

Pratiques essentielles liées à la mesure du rendement et aux rapports sur le rendement

La genèse des meilleures pratiques se rapportant à la mesure du rendement des projets et programmes et aux rapports sur ce rendement constitue un parallèle avec les meilleures pratiques se rapportant à la diligence raisonnable et à la définition d'objectifs clairs et mesurables. L'inclusion dans les accords formels d'objectifs axés sur les activités et sur les résultats, en même temps que de dispositions précises sur le suivi, constitue la pierre angulaire d'une bonne mesure du rendement et de bons rapports sur le rendement.

Comme c'était le cas avec les meilleures pratiques liées à la diligence raisonnable, les meilleures pratiques concernant la mesure du rendement et les rapports sur le rendement s'appuient sur les activités de préparation, de vérification et/ou d'analyse concernant la production de documents essentiels. La table ci-après (*Mesures du rendement et rapports sur le rendement – Documents et processus essentiels*), énumère les documents principaux observés dans les dossiers, à l'appui des efforts de DEO en matière de mesure du rendement et de rapports sur le rendement. Les pratiques généralement observées dans l'assemblage de ces documents sont résumées, avec l'effort initial au sommet et l'effort ultime au bas. Le nom du document, préfacé par celui qui le prépare – DEO, le client ou les deux – est indiqué à gauche, les trois colonnes de droite montrant les pratiques observées pour générer les documents.

Table Quatre : Mesures du rendement et rapports sur le rendement – Documents et processus essentiels	Pratiques suivies		
	Collecte, préparation et saisie de l'information	Vérification de l'information	Analyse de l'information
Accord signé DEO/client	●		
Plan de suivi de DEO	●		●
Rapport de situation du client		●	●
Rapport de suivi du projet de DEO	●	●	●
Évaluation du risque de DEO pour la vérification de la demande	●	●	●
Rapport de vérification du projet de DEO	●	●	●

Chaque document essentiel répond à l'une ou plusieurs des questions liées à une bonne mesure du rendement et à de bons rapports sur le rendement, et les informations et processus sous-jacents aux documents essentiels sont la preuve qui appuie le processus global d'évaluation du rendement de chaque projet. À cette fin, il existe des documents pertinents, adéquats et complets (fondés sur des activités raisonnables) qui soutiennent clairement le rendement signalé; et chacun de ces documents et activités est conforme à des attentes convenues.

Ces pratiques et documents essentiels existent pour donner l'assurance que les questions se rapportant à la mesure du rendement et aux rapports sur le rendement sont étudiées. La table ci-après (*Questions de mesures de rendement et documents essentiels apparentés*) donne un aperçu général de la manière

dont les documents essentiels se rapportent aux questions de mesure du rendement et de rapports sur le rendement en ce qui concerne les subventions et contributions. On examine les questions de rendement en remplissant les documents essentiels et en insérant les documents justificatifs dans le dossier en vue d'examiner ces questions.

Table Cinq : Questions de mesure du rendement et documents essentiels apparentés	
Question de mesure du rendement	Documents essentiels apparentés
Conditions claires et non équivoques.	<ul style="list-style-type: none"> • Accord signé DEO/client
Les exigences de suivi et d'évaluation sont clairement énoncées.	<ul style="list-style-type: none"> • Accord signé DEO/client • Plan de suivi de DEO
Les mesures reflètent clairement les objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> • Accord signé DEO/client • Plan de suivi de DEO
Le suivi a lieu régulièrement et en temps voulu, en rapport avec le risque.	<ul style="list-style-type: none"> • Accord signé DEO/client • Plan de suivi de DEO • Rapports de suivi de projet de DEO • Évaluation du risque de DEO pour la vérification des demandes • Rapports de vérification de projet de DEO
L'évaluation a lieu selon l'accord et en temps voulu, en conformité avec les lignes directrices du CT.	<ul style="list-style-type: none"> • Accord signé DEO/client et plan de suivi de DEO • Rapport de suivi de projet de DEO
Il existe un mécanisme de résolution des problèmes, et les problèmes de rendement sont résolus rapidement.	<ul style="list-style-type: none"> • Accord signé DEO/client • Rapport de situation du client
Les rapports attestent une bonne connaissance du rendement du programme.	<ul style="list-style-type: none"> • Accord signé DEO/client • Rapport de situation du client

Sommaire des meilleures pratiques – Mesure du rendement et rapports sur le rendement

En résumé, l'exécution, la vérification et l'analyse des documents suivants (et leur inclusion dans le dossier) constituent les meilleures pratiques en ce qui trait et à la mesure du rendement et aux rapports de rendement :

1. Tous les documents essentiels, et
2. L'information justificative pour les documents essentiels.

Gestion responsable des fonds

Repères établis

Comme l'on pouvait s'y attendre, l'intégrité financière est une composante essentielle de l'examen de la gestion des subventions et contributions par les organismes centraux, ainsi que par les mécanismes ministériels de responsabilité. Et, même si l'EAQ n'entendait pas se focaliser sur les matières financières, il a été conduit en fonction des principes fondamentaux suivants d'une bonne gestion financière :

- Il existe une évaluation courante du bon usage des fonds;
- Paiements effectués en conformité avec l'accord (dans le cas des contributions remboursables, les sommes dues à la Couronne sont recouvrées promptement);
- Les paiements sont fondés sur une preuve vérifiée des dépenses pertinentes;
- Les projets sont traités et gérés avec diligence.

La section suivante donne le détail des pratiques qui concernent la gestion des fonds dans la mesure où elles se rapportent aux efforts de DEO en matière de subventions et de contributions.

Pratiques essentielles liées à la gestion responsable des fonds

Les meilleures pratiques se rapportant à la gestion responsable des fonds sont inextricablement liées aux meilleures pratiques observées pour la diligence raisonnable, la définition d'objectifs clairs et mesurables, enfin la mesure du rendement et les rapports sur le rendement. Il est essentiel qu'un accord renferme des objectifs clairs et mesurables, axés sur les activités et les résultats, afin que les réclamations puissent être examinées au regard de telles attentes.

Comme auparavant, les meilleures pratiques s'appuient sur les activités de préparation, de vérification et/ou d'analyses liées à un ensemble de documents essentiels qui sont indispensables pour une gestion responsable des fonds. La table ci-après (*Gestion des fonds – Documents et processus essentiels*) énumère les documents essentiels observés dans les dossiers à l'appui du régime de gestion financière de DEO. Les documents et pratiques sont énumérés du premier au dernier; le nom du document et la personne qui l'a préparé (DEO, le client ou les deux) apparaissent à gauche, et les pratiques apparentées apparaissent à droite. Certains documents sont rattachés aux pratiques de mesures du rendement et de rapports sur le rendement – et pour une bonne raison. Les paiements sont effectués en fonction de la réalisation attestée des résultats précisés dans l'accord.

Table Six: Gestion des fonds – Documents et processus essentiels	Pratiques suivies		
	Collecte, préparation et saisie de l'information	Vérification de l'information	Analyse de l'information
Demande de remboursement faite par le client		●	●
Rapport de situation du client		●	●
Rapport de suivi du projet de DEO	●	●	●
Évaluation du risque de DEO pour la vérification de la demande	●	●	●

Table Six: Gestion des fonds – Documents et processus essentiels	Pratiques suivies		
	Collecte, préparation et saisie de l'information	Vérification de l'information	Analyse de l'information
Dossier de DEO concernant l'examen de la demande	●	●	●
Rapport de vérification de projet de DEO	●	●	●
Dossier de DEO concernant le paiement	●		

Les documents et pratiques présentés dans la table ci-dessus ont été observés dans les dossiers en tant qu'efforts essentiels accomplis à DEO pour s'assurer que les fonds sont gérés d'une manière responsable. Il s'agit de l'ensemble minimal de documents produits pour l'ensemble des dossiers de subventions et contributions en ce qui concerne la gestion des fonds. Considérés comme un groupe, ils constituent une meilleure pratique en offrant une approche complète et adéquate à la gestion des fonds de subventions et contributions.

Chacun des documents essentiels et pratiques apparentées répond à l'une ou plusieurs des questions liées à la tâche de faire en sorte que les fonds soient gérés d'une manière responsable, et les informations et processus sous-jacents aux documents essentiels sont la preuve qui soutient le processus global consistant à s'assurer que les fonds sont gérés adéquatement. Il existe à cette fin des documents adéquats et complets (fondés sur des activités raisonnables) qui soutiennent clairement les décisions de paiement qui sont prises; et chacun de ces documents est conforme, pour sa production, à des conventions établies.

Ces pratiques et documents essentiels existent pour donner l'assurance que les questions se rapportant à la gestion des fonds sont étudiées. La table ci-après (*Gestion responsable des fonds – Questions et documents essentiels apparentés*) donne un aperçu général de la manière dont les documents essentiels se rapportent aux questions considérées dans l'EAQ en ce qui a trait à la gestion des fonds de subventions et contributions. On examine les questions de financement (ou de paiement) en remplissant les documents essentiels, y compris les documents justificatifs versés dans le dossier pour l'examen de ces questions.

Table Sept : Gestion responsable des fonds – Questions et documents essentiels apparentés	
Question de gestion des fonds	Documents essentiels apparentés
Il existe une évaluation courante du bon usage des fonds.	<ul style="list-style-type: none"> ● Rapport de situation du client ● Rapport de suivi de projet de DEO ● Évaluation du risque de DEO pour la vérification de la demande ● Rapport de vérification de projet de DEO

Table Sept : Gestion responsable des fonds – Questions et documents essentiels apparentés	
Question de gestion des fonds	Documents essentiels apparentés
Les paiements sont effectués comme il convient, en conformité avec l'accord (dans le cas des contributions remboursables, les sommes dues à la Couronne s'ont recouvrées promptement).	<ul style="list-style-type: none"> • Demande de remboursement faite par le client • Dossier de DEO concernant l'examen de la demande • Dossier de DEO concernant le paiement
Les paiements sont fondés sur une preuve vérifiée des dépenses pertinentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Demande de remboursement faite par le client • Évaluation du risque de DEO pour la vérification de la demande • Dossier de DEO concernant l'examen de la demande • Rapport de vérification de projet de DEO • Dossier de DEO concernant le paiement
Les projets sont traités et gérés avec diligence.	<ul style="list-style-type: none"> • Demande de remboursement faite par le client • Dossier de DEO concernant le paiement

Pratiques justificatives liées à la gestion responsable des fonds

Il existe deux meilleures pratiques essentielles qui permettent de s'assurer que les fonds sont gérés d'une manière responsable : les vérifications financières et les vérifications sur place. Les activités liées aux documents essentiels sont l'engagement principal, mais les vérifications financières et sur place offrent la deuxième assurance nécessaire que l'information figurant dans les documents est valide et constitue une indication fiable du rendement des projets et des dépenses financières réclamées. Ces deux mécanismes sont essentiels en tant que pratiques courantes permettant d'apporter un soutien aux obligations d'établissement de rapports et obligations financières indiquées clairement dans les accords.

Sommaire des meilleures pratiques – Gestion responsable des fonds

Pour ce qui est de la gestion responsable des fonds, l'exécution, la vérification et l'analyse des documents suivants (et leur inclusion dans le dossier) constituent les meilleures pratiques :

1. Tous les documents essentiels

2. Information justificative pour les documents essentiels
3. Vérifications financières
4. Visites sur place

Étapes suivantes

Il existe une foule de mesures qui attestent la bonne démarche de DEO dans la gestion du portefeuille des subventions et contributions du ministère. Grâce à l'EAQ, ces meilleures pratiques et pratiques prometteuses peuvent maintenant être partagées, ce qui permet à DEO d'exploiter les efforts existants de gestion des subventions et contributions et d'encourager l'application uniforme des meilleures pratiques et pratiques prometteuses définies dans le présent rapport. Ce faisant, nous sommes en mesure de garantir que les fonds de subventions et contributions à DEO offrent les meilleurs avantages possibles aux Canadiens et que l'examen de nos pratiques conduirait à des observations uniformément favorables.

Sous cet angle, il est recommandé que l'initiative EAQ se poursuive avec la mise en œuvre de l'Étape trois, laquelle comprend : le développement d'instruments pratiques pour tous les niveaux de la direction et du personnel qui s'occupent des subventions et contributions de DEO, le développement d'une trousse de formation dans le mode « Former le formateur » afin de partager les connaissances requises, enfin la diffusion de cette formation. En recueillant et en partageant l'information sur les meilleures pratiques de la gestion du portefeuille des subventions et contributions de DEO, grâce à l'initiative EAQ, DEO agit d'une manière positive et exerce un rôle de chef de file parmi les ministères fédéraux qui versent des subventions et contributions aux Canadiens.

Appendice un – Approche générale de l'Initiative EAO

ÉTAPE	Description
<p>Étape un (achevée)</p> <p>Identification, planification et analyse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des documents (chapitres du BVG – actuels et passés), politiques actuelles du CT, certains dossiers de DEO; • Entrevues choisies; • Développement et utilisation d'une Approche préliminaire en matière d'examen de l'assurance de la qualité, et • Production d'un Rapport de planification, qui renferme des constatations préliminaires et offre une recommandation et une ligne de conduite additionnelle, ainsi que un Projet de méthode d'examen de l'assurance de la qualité; • Consultation sur le document.
<p>Étape deux (en cours)</p> <p>Examen de l'assurance de la qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exécuter un examen complet de l'assurance de la qualité à l'aide de l'approche EAO approuvée afin d'examiner un échantillon statistiquement représentatif de dossiers S et C au cours des deux dernières années; et • Préparer un Rapport final sur l'examen de l'assurance de la qualité (le présent rapport) • Consultation sur le document.
<p>Étape trois (en cours)</p> <p>Développer et fournir des instruments</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des instruments pratiques (adaptés à DEO) pour tous les niveaux de la direction et du personnel qui s'occupent de subventions et contributions de DEO; donner une référence complète aux exigences énoncées dans le cadre de rendement du BVG, une fois qu'il sera développé; • Développer des trousses de formation dans le mode « Former le formateur » afin de partager les connaissances acquises; et • Diffuser les trousses de formation.
<p>Étape quatre</p> <p>Suivi de l'assurance de la qualité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Doit avoir lieu 9 à 12 mois après l'achèvement de la formation, et en référence au cadre de rendement du BVG; • Évaluation de l'efficacité de la formation (ce qui peut comprendre un examen des dossiers au regard des critères fournis) afin de déterminer si l'initiative a atteint les objectifs énoncés; • Préparer un rapport de suivi fondé sur les constatations.

Appendice deux – Questions liées à la liste de contrôle EAQ

La diligence raisonnable est attestée par l'examen et l'approbation des demandes d'une manière complète et adéquate. Il existe des évaluations persuasives pour soutenir les décisions de financement, et le dossier renferme des documents qui reflètent tous les principaux facteurs à l'appui des décisions d'approuver une aide.

- Il est démontré que d'autres méthodes de financement ont été épuisées.
- Une évaluation a été faite pour s'assurer que le financement n'aura pas une incidence négative sur les entreprises financées par le secteur privé.
- On a fait l'évaluation de la capacité (par exemple managériale, financière, etc.) de l'entité bénéficiaire de s'assurer qu'elle est en mesure d'exécuter le projet.
- On a consulté d'autres ministères fédéraux et provinciaux pour s'assurer qu'il n'y a pas un dédoublement de financement.
- Les bénéficiaires sont financés, et à un niveau adéquat.
- On a effectué une évaluation comparative du rapport qualité-prix à la fois pour le candidat et pour le programme (par exemple coûts-avantages, coût-efficacité).
- Une évaluation rigoureuse, fondée sur des critères précis, a été effectuée concernant le risque inhérent au projet.
- D'autres méthodes d'exécution ont été définies et évaluées.
- Les préoccupations environnementales ont été définies et évaluées.
- Les préoccupations en matière de droits de la personne ont été définies et évaluées.

Des objectifs clairs et précis ont été fixés, qui permettent à la direction d'expliquer la manière dont les bénéficiaires doivent tirer parti du financement, et à quelle fin.

- Les objectifs sont clairement énoncés.
- Les objectifs se rapportent aux résultats ainsi qu'aux activités.
- Les objectifs renferment des éléments essentiels : condition énoncée, mesure quantitative escomptée, et échéancier.
- Les objectifs sont plausibles et réalistes, et ils reflètent les forces de la conception du programme.
- L'atteinte des objectifs est clairement attribuable à l'effort du programme.
- L'atteinte des objectifs produira clairement des résultats complémentaires.
- Les objectifs sont liés à l'énoncé de buts et objectifs globaux.
- Les objectifs énoncés sont conformes aux autorités globales du programme.

Le rendement au regard des objectifs est mesuré et signalé, d'une manière qui garantit le contrôle, le suivi et l'évaluation de l'effort de financement et que le financement sert aux fins convenues.

- Les conditions énoncées dans l'accord sont claires et sans équivoque.
- Les exigences de suivi et d'évaluation sont clairement indiquées.
- Il existe des mesures qui reflètent clairement les objectifs.
- Le suivi a lieu régulièrement et en temps voulu, en rapport avec le risque.
- L'évaluation a lieu selon l'accord et en temps voulu, en conformité avec les lignes directrices du CT.
- Il existe un mécanisme de résolution des problèmes, et les problèmes de rendement sont résolus rapidement.
- Les rapports attestent une bonne connaissance du rendement du programme.

Les fonds sont gérés d'une manière responsable.

- Il existe une évaluation courante du bon usage des fonds.
- Les paiements sont fondés sur une preuve vérifiée des dépenses pertinentes.
- Les paiements sont effectués comme il convient, en conformité avec l'accord (dans le cas des contributions remboursables, les sommes dues à la Couronne sont recouvrées promptement).
- Les projets sont traités et gérés avec diligence.

Appendice trois – Liste des dossiers de l'échantillon

PROGRAMME	RÉGION	No DE PROJET
PRÊTS POUR PRODUITS AGRICOLES À VALEUR AJOUTÉE (BANQUE TD)	Alberta	A98LN0003
PRÊTS POUR PRODUITS AGRICOLES À VALEUR AJOUTÉE (BANQUE TD)	Alberta	A98LN0006
PRÊTS POUR PRODUITS AGRICOLES À VALEUR AJOUTÉE (BANQUE TD)	Colombie-Britannique	B99LN0006
FONDS DES PRODUITS AGRICOLES À VALEUR AJOUTÉE (CIBC ET SCA)	Manitoba	M98LV0003
FONDS DES PRODUITS AGRICOLES À VALEUR AJOUTÉE (CIBC ET SCA)	Saskatchewan	S98LV0003
FONDS DES PRODUITS AGRICOLES À VALEUR AJOUTÉE (CIBC ET SCA)	Saskatchewan	SLVZ00002
SOUTIEN FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION	Colombie-Britannique	BXJZ00004
SOUTIEN FONDATION CANADIENNE POUR L'INNOVATION	Manitoba	MXJZ00002
PÊCHE DU SAUMON DU PACIFIQUE - DC	Colombie-Britannique	BFEZ00001
FONDS DES INDUSTRIES ENVIRONNEMENTALES	Colombie-Britannique	B98LE0014
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Alberta	A98XH0011
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Alberta	A98XH0024
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Alberta	A98XH0026
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Alberta	A99XH0011
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Alberta	AXHZ00016
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Alberta	AXHZ00027
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Colombie-Britannique	B98XH0001
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Colombie-Britannique	B98XH0024
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Colombie-Britannique	B99XH0018
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Colombie-Britannique	B99XH0037
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Colombie-Britannique	B99XH0046
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Colombie-Britannique	BXHZ00039
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Colombie-Britannique	BXHZ00047
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Colombie-Britannique	BXHZ00050
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Colombie-Britannique	BXHZ00063
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Colombie-Britannique	BXHZ00069
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Manitoba	M97XH0024
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Manitoba	MXHZ00010
PRÉPARATION À L'EXPORTATION (PECI)	Saskatchewan	S98XH0006
PROGRAMME PREMIERS EMPLOI EN S-T	Alberta	A99YD0019
PROGRAMME PREMIERS EMPLOI EN S-T	Alberta	AYDZ00033
PROGRAMME PREMIERS EMPLOI EN S-T	Colombie-Britannique	B98YD0025
PROGRAMME PREMIERS EMPLOI EN S-T	Colombie-Britannique	B98YD0028
PROGRAMME PREMIERS EMPLOI EN S-T	Colombie-Britannique	B98YD0047
PROGRAMME PREMIERS EMPLOI EN S-T	Colombie-Britannique	B99YD0054
PROGRAMME PREMIERS EMPLOI EN S-T	Colombie-Britannique	BYDZ00016
PROGRAMME PREMIERS EMPLOI EN S-T	Colombie-Britannique	BYDZ00042
PROGRAMME PREMIERS EMPLOI EN S-T	Colombie-Britannique	BYDZ00045
PROGRAMME PREMIERS EMPLOI EN S-T	Manitoba	M99YD0003

EAO: Le rapport final sur les meilleures pratiques

FONDS DES INDUSTRIES DE LA SANTÉ	Colombie-Britannique	B98LH0002
FONDS DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (BANQUE ROYALE)	Alberta	A98LI0001
FONDS DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (BANQUE ROYALE)	Manitoba	M98LI0010
FONDS DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DES COMMUNICATIONS (BANQUE ROYALE)	Saskatchewan	S99LI0001
FONDS DES INDUSTRIES DU SAVOIR	Colombie-Britannique	B98LK0004
FONDS DES INDUSTRIES DU SAVOIR	Colombie-Britannique	B98LK0009
FONDS DES INDUSTRIES DU SAVOIR	Colombie-Britannique	B98LK0029
ACCORD DE PARTENARIAT AVEC LE MANITOBA	Manitoba	M98PG0002
ACCORD DE PARTENARIAT AVEC LE MANITOBA	Manitoba	MPGZ00004
PROGRAMMES NATIONAUX	Colombie-Britannique	B97NA0001
RÉSEAU DE PRESTATION DES SERVICES	Alberta	A98SD0004
RÉSEAU DE PRESTATION DES SERVICES	Alberta	A99SD0001
PARRAINAGES - PAIEMENTS DE CONTRIBUTIONS	Alberta	A98QC0011
PARRAINAGES - PAIEMENTS DE CONTRIBUTIONS	Alberta	AQCZ00006
PARRAINAGES - PAIEMENTS DE CONTRIBUTIONS	Alberta	AQCZ00010
PARRAINAGES - PAIEMENTS DE CONTRIBUTIONS	Colombie-Britannique	B99QC0007
PARRAINAGES - PAIEMENTS DE CONTRIBUTIONS	Colombie-Britannique	BQCZ00019
PARRAINAGES - PAIEMENTS DE CONTRIBUTIONS	Colombie-Britannique	BQCZ00046
PARRAINAGES - PAIEMENTS DE CONTRIBUTIONS	Colombie-Britannique	BQCZ00047
PARRAINAGES - PAIEMENTS DE CONTRIBUTIONS	Manitoba	MQCZ00015
PARRAINAGES - PAIEMENTS DE CONTRIBUTIONS	Saskatchewan	SQCZ00003
PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES	Alberta	A98SI0001
PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES	Alberta	A98SI0004
PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES	Colombie-Britannique	BSIZ00002
PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES	Manitoba	MSIZ00005
PROGRAMME DES INITIATIVES STRATÉGIQUES	Saskatchewan	SSIZ00001
PROGRAMME DE LA DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST	Alberta	A97WD0006
PROGRAMME DE LA DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST	Alberta	A98WD0016
PROGRAMME DE LA DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST	Colombie-Britannique	B98WD0005
PROGRAMME DE LA DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST	Colombie-Britannique	BWDZ00006
ACCORD DE DÉVELOPPEMENT DE WINNIPEG	Manitoba	M98DW0008