

Chapitre

2

Le système de gestion des dépenses
dans les ministères

Tous les travaux de vérification dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Table des matières

Points saillants	77
Introduction	81
Le rôle des ministères dans le système de gestion des dépenses	82
Objet de la vérification	83
Observations et recommandations	84
Harmonisation du financement et des exigences des programmes	84
L'harmonisation est un aspect important de la gestion des dépenses	84
Existence d'exemples révélateurs de problèmes d'harmonisation	85
Les problèmes d'harmonisation ont de profondes répercussions	87
Le manque de souplesse du système nuit à l'harmonisation	89
Il faut évaluer davantage les risques	91
Il faut porter une plus grande attention à l'harmonisation	92
Réaction à l'examen des dépenses par les organismes centraux	93
Les ministères doivent renforcer leur capacité à donner suite aux futurs examens des dépenses	93
Respect des conditions du Conseil du Trésor	95
Les pratiques des ministères permettent une surveillance convenable du respect des conditions	96
Recours aux Budgets supplémentaires des dépenses	97
Les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor pour la préparation des Budgets supplémentaires des dépenses étaient claires et les ministères s'y sont conformés	99
Peu de mesures sont prises pour limiter le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses	101
Les ministères utilisent des fonds existants pour financer des postes des Budgets supplémentaires des dépenses	102
Conclusion	105
À propos de la vérification	106
Annexe	
Tableau des recommandations	108



Le système de gestion des dépenses dans les ministères

Points saillants

Objet Dans l'administration fédérale, ce sont les ministères qui décident de l'éventail des ressources nécessaires à l'exécution efficiente et efficace des programmes, compte tenu des montants votés par le Parlement et des politiques instaurées par le Conseil du Trésor.

Nous avons examiné le système de gestion des dépenses dans trois ministères : Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Nous avons également mené un sondage auprès de représentants de dix autres ministères. Nous avons examiné certains programmes pour vérifier si leurs gestionnaires disposaient d'un financement suffisant pendant une période assez longue pour leur permettre d'exécuter ces programmes. Nous avons examiné la manière dont les ministères réaffectent les ressources — en particulier la façon dont ils réagissent à l'examen des dépenses par les organismes centraux — et la manière dont ils respectent les conditions fixées par le Conseil du Trésor pour le financement. Nous avons en outre déterminé la mesure dans laquelle des directives claires sur le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses sont fournies par le Secrétariat du Conseil du Trésor et suivies par les ministères, et la façon dont ceux-ci utilisent le processus des Budgets supplémentaires des dépenses.

Pertinence Le système de gestion des dépenses porte sur toutes les activités du gouvernement, car chacune entraîne des dépenses. Un système de gestion des dépenses bien conçu et efficace est essentiel pour que le gouvernement soit en mesure de s'acquitter de ses responsabilités financières, de financer ses programmes, de maîtriser ses dépenses et de communiquer l'information financière et l'information sur le rendement au Parlement et aux citoyens. Un système qui fonctionne bien aide le gouvernement à être efficient et responsable. Sans un tel système, il ne peut y avoir de saine gestion globale des dépenses du gouvernement, peu importe ce que font chacun de leur côté les ministères et les organismes.

Les ministères jouent un rôle essentiel dans le système de gestion des dépenses puisqu'ils sont responsables au premier chef de la gestion des

ressources qui leur sont confiées et de l'atteinte des résultats escomptés de leurs programmes.

Constatations

- Notre examen des programmes nous a permis de déceler des cas révélateurs où le financement ne correspondait pas suffisamment aux besoins, du point de vue des montants alloués, du calendrier et des profils de financement (soit la répartition des fonds sur une période donnée) pour exécuter les programmes et en atteindre les objectifs. En pareils cas, l'exécution des programmes en souffrait, y compris la capacité à recruter des employés et à les maintenir en poste. Ces problèmes d'harmonisation et les tensions inhérentes au processus annuel des crédits ont également amené les ministères à prendre des mesures ponctuelles contraignantes pour respecter les engagements de dépenses.
- La capacité à donner suite à certains éléments des réaffectations opérées à l'échelle du gouvernement était défailante dans les trois ministères que nous avons examinés. Lors des travaux menés par le Comité d'examen des dépenses en 2004, ces ministères ont réagi essentiellement en communiquant des renseignements financiers qui n'étaient pas assortis de données suffisantes sur le rendement. L'absence d'approche gouvernementale systématique à l'égard des examens de dépenses par les organismes centraux est une cause profonde de ces problèmes.
- Ces dernières années, la proportion des postes de dépenses inscrits aux Budgets supplémentaires plutôt qu'au Budget principal des dépenses a augmenté. Cette façon de faire restreint la capacité des parlementaires à examiner minutieusement tout l'éventail des dépenses publiques proposées. Le Secrétariat du Conseil du Trésor reconnaît qu'il faut regrouper les postes de dépenses dans le Budget principal des dépenses. Néanmoins, peu de mesures ont été prises pour amener les ministères à restreindre leur recours aux Budgets supplémentaires. Par ailleurs, les ministères commencent à puiser aux postes inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses en recourant aux autorisations déjà reçues, mais avant que le Parlement vote les crédits. Cette pratique nuit au contrôle des dépenses publiques exercé par le Parlement et présente le risque, du point de vue du financement des programmes, que le Parlement réduise ou refuse des postes des Budgets supplémentaires des dépenses.

Réaction du gouvernement. Le gouvernement estime que les questions soulevées dans ce chapitre correspondent généralement à celles qu'un nouveau système de gestion des dépenses serait censé régler, y compris l'objectif de restreindre le recours aux Budgets

supplémentaires des dépenses. Il a entrepris d'examiner la question de l'harmonisation afin de déterminer les aspects à améliorer, et il convient de la nécessité de restructurer le processus d'examen des dépenses par les organismes centraux.

Introduction

2.1 Dans le cadre du système de gestion des dépenses (SGD), les ministres et leurs ministères proposent des programmes, les dépenses qui s'y rattachent et des profils de financement (répartition des fonds sur une période donnée) aux comités du Cabinet. Ils demandent au Parlement d'approuver leur financement et lui rendent compte par la suite des résultats obtenus au moyen des ressources qui leur sont fournies. Lorsqu'ils exécutent des programmes et fournissent des services, les ministères doivent respecter les limites du budget qu'on leur alloue, se conformer aux politiques du Conseil du Trésor et remplir le mandat qui leur est conféré en vertu de la loi.

2.2 Dans le présent rapport, le chapitre intitulé « Le système de gestion des dépenses du gouvernement fédéral : tour d'horizon » décrit les rôles et les responsabilités des diverses institutions qui sont à la fois participantes et parties prenantes au sein du SGD. Le chapitre 1, intitulé « Le système de gestion des dépenses au centre du gouvernement », décrit le rôle des organismes centraux. Le présent chapitre décrit la participation des ministères et des organismes au système de gestion des dépenses.

2.3 La *Loi sur la gestion des finances publiques* confie des responsabilités précises aux ministres et aux sous-ministres, et cela, pour assurer une gestion prudente des ressources. Les lois habilitantes des ministères attribuent aux ministres la responsabilité de « gérer et diriger » leurs ministères. Les politiques du Conseil du Trésor obligent également les ministères à se doter de méthodes de gestion de nature à promouvoir l'utilisation efficace et efficiente des fonds.

2.4 Au cours de la vérification, nous nous sommes penchés sur certains aspects clés du rôle des ministères au sein du SGD. Afin de déterminer l'éventail adéquat des ressources nécessaires à l'exécution des programmes, les ministères fixent des objectifs et établissent des exigences pour chacun. Nous avons examiné la mesure dans laquelle ils font correspondre le financement aux exigences des programmes. Nous avons également examiné les mesures prises pour répondre aux demandes de réaffectation provenant des organismes centraux, le respect des conditions établies par le Conseil du Trésor et l'ampleur du recours aux Budgets supplémentaires des dépenses plutôt qu'au Budget principal.

2.5 Pour examiner de façon plus poussée le rôle que jouent les ministères dans le système de gestion des dépenses, nous en avons retenu trois : Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine

canadien et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (voir la pièce 2.1). Ces trois ministères constituent un échantillon représentatif de l'administration fédérale quant à la taille et à l'éventail des fonctions.

Pièce 2.1 Dépenses, fonctions et catégorie de dépenses des ministères assujettis à la présente vérification

Ministère	Dépenses brutes (2004-2005, en milliards de dollars)	Fonctions	Catégorie de dépenses
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	4,6	Soutient les activités quotidiennes de près de 140 ministères et organismes fédéraux en fournissant des services communs au gouvernement, notamment les achats de biens et de services et les locaux.	Essentiellement des projets ou des achats
Agriculture et Agroalimentaire Canada	3,4	Soutient la sécurité alimentaire et la santé de l'environnement au moyen de politiques et de programmes, y compris l'information, la recherche et la technologie.	Essentiellement des subventions et des contributions
Patrimoine canadien	1,3	Soutient le patrimoine et la culture du Canada au moyen de politiques et de programmes nationaux.	Essentiellement des subventions et des contributions

Sources : Comptes publics du Canada 2005 (volume II) et ministères.

Le rôle des ministères dans le système de gestion des dépenses

2.6 La gestion des dépenses dans les ministères suit un cycle budgétaire annuel et tient compte de l'évolution des priorités au cours de l'exercice. Le processus sous-jacent à la gestion des dépenses présente de multiples facettes.

2.7 Chaque année, les ministères saisissent le Conseil du Trésor d'une présentation lui demandant d'approuver leurs niveaux de référence dans le cadre du processus de **mise à jour annuelle des niveaux de référence**. Ils fournissent des renseignements financiers détaillés aux fins de ce processus, qui est purement technique. Pour obtenir des fonds à l'égard de la plupart des programmes nouveaux et des programmes améliorés, le ministre présente des options au comité du Cabinet compétent, au moyen d'un mémoire que le ministère prépare.

2.8 Les décisions concernant le financement peuvent être annoncées dans le budget du ministre des Finances ou par un autre moyen, par exemple un communiqué. Les annonces reflètent l'option stratégique choisie et, de façon générale, ne fournissent aucun détail sur la mise en

Mise à jour annuelle des niveaux de référence — Processus selon lequel le Conseil du Trésor détermine le financement requis pour l'exécution des programmes existants. À l'échelle ministérielle, le niveau de référence représente le montant des fonds que le Conseil du Trésor a approuvés à l'intention des ministères et des organismes aux fins de l'exécution des politiques et des programmes pour chaque exercice de la période de planification.

œuvre ou l'exécution du programme. Lorsque la provenance des fonds est établie, le ministère prépare une présentation au Conseil du Trésor.

2.9 Le Conseil du Trésor peut approuver la présentation en posant des conditions que le ministère doit respecter, entre autres pour assurer un financement continu. Ces conditions portent sur des questions financières et autres et sur l'approbation de certaines autorisations de dépenser. Elles peuvent également viser d'autres ministères.

2.10 Le processus d'approbation des dépenses proposées aboutit aux **travaux de crédits** du Parlement, qui supposent l'examen minutieux des dépenses proposées dans le Budget principal et les Budgets supplémentaires des dépenses, et l'adoption des crédits.

Travaux de crédits — Processus selon lequel le gouvernement soumet ses prévisions de dépenses annuelles à l'approbation du Parlement.

Objet de la vérification

2.11 Notre vérification visait à déterminer la mesure dans laquelle les trois ministères choisis — Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — disposaient de procédures efficaces pour s'assurer que les dépenses correspondent aux directives des organismes centraux et répondent aux exigences des programmes en matière de financement.

2.12 Notre approche a consisté à analyser divers documents (comme les politiques et le *Guide pour la préparation des présentations* du Secrétariat du Conseil du Trésor), à examiner des dossiers (y compris un échantillon de présentations au Conseil du Trésor et de décisions de celui-ci) et à rencontrer des représentants des entités vérifiées. Nous avons également mené un sondage auprès des représentants de dix autres ministères afin de tirer des observations et des conclusions plus générales.

2.13 La section intitulée **À propos de la vérification**, à la fin du chapitre, fournit d'autres détails sur les objectifs, l'étendue, la méthode et les critères de la vérification.

Observations et recommandations

Harmonisation du financement et des exigences des programmes

L'harmonisation est un aspect important de la gestion des dépenses

2.14 Les initiatives en matière de dépenses peuvent exiger des montants d'argent plus ou moins grands, de façon continue ou pour une période donnée, ainsi qu'un profil de financement prévoyant des montants égaux ou variables chaque année. Pour concevoir une initiative ou un programme, il est essentiel de déterminer le montant requis, le calendrier et le profil de financement. Ces facteurs dépendent tous trois de la nature des objectifs du programme et de la façon dont ceux-ci seront atteints.

2.15 Les résultats escomptés des programmes publics, le mode de fonctionnement de ceux-ci et les contraintes auxquelles ils sont assujettis déterminent le temps et les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs. Par exemple, un programme de paiements de transfert doit permettre de joindre les bénéficiaires choisis et de faire en sorte qu'ils puissent utiliser les fonds de façon productive et conforme aux objectifs du programme. L'appui à la recherche scientifique doit correspondre à la durée et à la nature du programme de recherche. Un projet de technologie de l'information doit répondre aux besoins des clients et suivre l'évolution rapide de l'environnement technologique.

2.16 Les ministères sont aussi assujettis aux contraintes des crédits annuels sur le plan du fonctionnement. Ils peuvent éviter d'avoir des fonds inutilisés en établissant le montant qui permettra de répondre aux exigences du programme chaque année.

2.17 Dans le présent chapitre, on entend par « harmonisation » la mesure dans laquelle le montant du financement, le calendrier et le profil de financement correspondent aux exigences du programme en ce qui touche sa mise en œuvre, son exécution et l'atteinte des objectifs. Certes, l'harmonisation est importante pour assurer une bonne gestion et une exécution efficace du programme offert aux Canadiens, mais elle n'est pas toujours pleinement réalisable. Il faut par conséquent évaluer les risques liés à l'absence d'harmonisation.

2.18 Nous nous sommes penchés sur la question de l'harmonisation dans les trois ministères en examinant des dossiers des nouvelles dépenses et en discutant des cas avec les fonctionnaires responsables. Dans le cadre de notre sondage auprès des dix autres ministères, nous avons interrogé des agents financiers supérieurs et des gestionnaires de programme au sujet de la nature du financement et des problèmes d'harmonisation.

2.19 Nous nous attendions à ce que les ministères établissent le calendrier et les montants du financement convenant aux programmes. Nous nous attendions également à ce que ces montants correspondent aux exigences liées à l'exécution des programmes afin de permettre d'en atteindre les objectifs.

Existence d'exemples révélateurs de problèmes d'harmonisation

2.20 Les représentants de dix ministères — les trois sur lesquels nous avons axé notre vérification et sept des dix ministères visés par notre sondage — ont reconnu l'importance de l'harmonisation. Ils ont cerné des problèmes et cherché des solutions. Les représentants des trois autres ministères visés par notre sondage nous ont laissé entendre qu'en général ils étaient en mesure d'harmoniser le financement avec les exigences des programmes, grâce à un financement stable d'année en année.

2.21 Nous avons repéré trois types de problèmes d'harmonisation :

- financement temporaire de programmes permanents;
- calendrier non fixé selon les exigences des programmes;
- profils de financement ne correspondant pas aux dépenses prévues ou réelles.

2.22 Financement temporaire de programmes permanents. Dans les trois ministères retenus, nous avons relevé des exemples révélateurs de programmes permanents qui étaient assortis d'objectifs à long terme et dont le financement était partiellement ou entièrement temporaire.

2.23 Un financement temporaire n'entraîne pas nécessairement une absence d'harmonisation. Les initiatives annoncées dans les budgets, en matière de dépenses, s'étalent habituellement sur trois ou cinq ans. Si les exigences des programmes sont de nature temporaire, il n'en découle pas nécessairement un manque d'harmonisation. Il est fréquent qu'un financement soit approuvé pour des périodes plus brèves afin de permettre l'évaluation des progrès réalisés après quelques années. Néanmoins, un financement temporaire peut ne pas être souhaitable si les programmes ont des objectifs qui ne peuvent être atteints qu'à long terme.

2.24 L'initiative **Un avenir en art**, du ministère du Patrimoine canadien, entraîne actuellement des dépenses de 860 millions de dollars réparties sur cinq exercices, soit de 2005-2006 à 2009-2010. Elle offre des exemples de programmes permanents dotés d'un financement à court terme. Cette initiative a permis de renforcer un

Un avenir en art — Initiative du ministère du Patrimoine canadien, annoncée en 2001, qui apporte un soutien aux arts et à la culture du Canada au moyen d'un ensemble de programmes qui contribuent à l'épanouissement des artistes canadiens et font la promotion des industries culturelles canadiennes.

certain nombre d'anciens programmes de Patrimoine canadien lorsqu'elle a été lancée pour trois ans, en 2001. Depuis, elle a été renouvelée deux fois : d'abord en 2003, pour une année, puis en 2005, pour cinq ans (jusqu'en 2009-2010). Le Ministère a demandé un financement continu pour ces programmes. Les hauts fonctionnaires ont reconnu que le financement temporarisé (à durée limitée) pose des problèmes. À moins qu'un programme ne soit réellement temporaire, ont-ils déclaré, il est plus difficile d'obtenir les résultats souhaités lorsqu'on ne sait pas s'il sera renouvelé.

2.25 Calendrier non fixé selon les exigences des programmes.

Dans plusieurs dossiers examinés, nous avons constaté ce problème d'harmonisation. Dans ces cas-là, le gouvernement avait annoncé un calendrier d'exécution qu'il n'avait pas nécessairement établi en fonction des exigences des programmes.

2.26 Nous avons constaté l'existence de problèmes liés au financement temporaire et au calendrier dans le **Cadre stratégique pour l'agriculture** (CSA) du ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire, entré en vigueur en 2003 à titre d'engagement quinquennal (exercices 2002-2003 à 2007-2008) de 5,2 milliards de dollars. Le CSA est le fruit d'un accord fédéral-provincial-territorial à frais partagés et se compose de plusieurs nouveaux programmes. Il a révélé une nouvelle approche nationale, axée sur des objectifs à long terme, à l'égard de l'agriculture. En 2005, troisième année de mise en œuvre du CSA, on a constaté des retards dans la marche de certains programmes et initiatives comme la salubrité et la qualité des aliments. Les retards étaient causés par divers facteurs, dont la conception et le lancement des programmes, la mise en œuvre de mécanismes d'exécution, y compris les mécanismes complexes d'autres administrations, et des taux de participation moins élevés que prévu. Quelques-uns de ces problèmes étaient connus au moment de la négociation du CSA; d'autres auraient été difficiles à prévoir. Dans l'ensemble, le choix d'un cadre quinquennal correspondait mal à diverses exigences des programmes.

2.27 **Profils de financement ne correspondant pas aux dépenses prévues ou réelles.** Ce problème important a été mentionné dans six des dix ministères visés par notre sondage. Nous l'avons également relevé dans trois des dossiers examinés. Les répondants au sondage ont souligné les points qui suivent :

- Un certain nombre d'obstacles peuvent retarder ou empêcher la mise en œuvre des programmes, par exemple les négociations avec des tierces parties intéressées en raison de l'incertitude quant à la

Cadre stratégique pour l'agriculture — Stratégie fédérale-provinciale-territoriale qui vise à assurer la prospérité et la rentabilité du secteur agricole et qui comporte cinq éléments :

- gestion des risques de l'entreprise,
- salubrité et qualité des aliments,
- science et innovation,
- environnement,
- renouveau.

disponibilité et au montant des fonds pouvant éventuellement être débloqués par le Conseil du Trésor.

- Si le profil de financement ne correspond pas aux exigences des programmes ou encore si l’approbation du Conseil du Trésor tarde, le ministère demande généralement un report de fonds (ce qui modifie le profil de financement en renvoyant des fonds à des exercices ultérieurs). Le fait que le ministère des Finances approuve ou refuse de telles demandes ajoute à l’incertitude quant à la continuité des programmes.
- Il faut constamment modifier les profils de financement désignés. Les exigences des programmes ne cessent de changer, bien souvent sous l’effet de facteurs échappant à l’emprise du ministère.
- En temps normal, le report de fonds est demandé en milieu d’exercice, ce qui oblige les gestionnaires de programme à estimer les montants des fonds qui pourraient être inutilisés. La plupart d’entre eux trouvent difficile d’évaluer ces montants, ce qui aboutit en fin de compte à la péremption de sommes importantes de durée limitée et restreint la capacité du ministère à atteindre les objectifs des programmes.
- Les processus d’approbation prennent plus de temps que prévu, ce qui retarde le démarrage des programmes. Les présentations au Conseil du Trésor doivent refléter les profils de financement exposés dans les approbations de politiques, même si les prévisions de trésorerie ont changé.
- Même lorsqu’il est quasi certain que les dépenses augmenteront au fil du temps, le profil de financement des nouvelles initiatives budgétaires est généralement constant, dès la première année de la mise en œuvre.

Les problèmes d’harmonisation ont de profondes répercussions

2.28 Les problèmes d’harmonisation ont eu des répercussions profondes sur l’exécution des programmes et ils ont amené des ministères à prendre des mesures ponctuelles pour respecter leurs engagements de dépenses. Les paragraphes qui suivent fournissent des exemples tirés de notre vérification dans les trois ministères retenus, de notre examen des dossiers et d’autres cas que nous avons examinés. Cinq autres ministères ont fourni des exemples concernant la gestion des ressources humaines et l’efficacité des programmes en répondant à notre sondage.

Espaces culturels Canada — Programme qui vise à rénover et à améliorer les installations vouées aux arts et au patrimoine au Canada.

Le **Fonds Mémoire canadienne** permet aux Canadiens d'accéder gratuitement, au moyen d'Internet, et dans les deux langues officielles, aux grandes collections du patrimoine culturel que détiennent les institutions fédérales.

Le **Programme national d'approvisionnement en eau** est un programme géré par le gouvernement fédéral à l'échelle du Canada, de concert avec les gouvernements provinciaux et avec les contributions de ceux-ci. Ce programme aide la collectivité agricole à mettre sur pied des systèmes d'approvisionnement en eau dans les zones agricoles et à les améliorer.

Programme des expositions — Programme de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) destiné à coordonner la participation du gouvernement fédéral aux foires et aux expositions. TPSGC conçoit, gère et rajuste ce programme de concert avec les institutions et divers intervenants. Il en surveille la planification et la logistique ainsi que les relations avec les médias et le public, la gestion de la base de données et les activités d'évaluation.

2.29 Les programmes de contributions qui visent à financer des projets pluriannuels illustrent les répercussions de ce problème sur l'exécution des programmes destinés aux Canadiens. Étant donné l'incertitude qui entourait le renouvellement à long terme du programme **Espaces culturels Canada** (volet de l'initiative Un avenir en art), Patrimoine canadien a été dans l'impossibilité d'engager des fonds pour réaliser des projets pluriannuels pendant les deux derniers exercices du programme quinquennal initial. L'annonce du financement de l'initiative Un avenir en art et d'Espaces culturels Canada jusqu'à la fin de 2009-2010, dans le Budget de 2005, devrait corriger la situation.

2.30 L'incertitude a également donné lieu à un certain nombre de problèmes administratifs, notamment l'obligation de réévaluer continuellement les priorités et le financement des programmes. Plus de la moitié du financement de certains programmes de l'initiative Un avenir en art n'était pas assurée de façon continue. Par exemple, Patrimoine canadien a assujéti le financement du **Fonds Mémoire canadienne** à un rapport (50 p. 100 temporaire et 50 p. 100 continu) pour les années à l'égard desquelles ce financement n'était pas assuré. Ainsi, au cas où le financement temporaire serait interrompu ou considérablement réduit, les programmes ne seraient pas abandonnés de façon individuelle, mais le financement de l'ensemble de l'initiative Un avenir en art serait réexaminé. Cette contrainte a alourdi le travail de planification et d'administration du personnel chargé de la gestion du programme et elle a obligé à terminer en un an des projets complexes. Pour le **Programme national d'approvisionnement en eau** (Agriculture et Agroalimentaire Canada), des fonds ont été reportés aux deux dernières années du programme pour permettre de mener à terme des projets pluriannuels durant cette période. Ce programme comportait des dépenses de 60 millions de dollars échelonnées sur quatre exercices (2002-2003 à 2005-2006) et émanant du Cadre stratégique pour l'agriculture.

2.31 Nous avons relevé des exemples de problèmes d'harmonisation qui ont nui à la gestion des ressources humaines. Patrimoine canadien a embauché à titre temporaire des employés spécialisés pour les programmes de l'initiative Un avenir en art. Le recrutement et le maintien en poste ont été difficiles. Le problème est encore plus grave dans les régions, où la capacité à réaffecter le personnel nommé pour une période indéterminée est plus limitée lorsque les programmes temporaires prennent fin. Nous avons également relevé des problèmes comparables à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada dont le **Programme des expositions** a accusé un taux annuel de

Programme de sécurité industrielle — Programme établi par le gouvernement du Canada pour sauvegarder les renseignements et les biens classifiés et protégés du Canada, de l'OTAN et des gouvernements étrangers, qui sont confiés à des organismes du secteur privé appelés à participer à des contrats ou à des programmes.

Voie de communication protégée — Accès hautement sécurisé sur Internet qui permet aux particuliers et aux entreprises de communiquer avec le gouvernement.

roulement de 30 p. 100 du personnel, et le **Programme de sécurité industrielle** a connu, lui aussi, des problèmes de recrutement et de maintien en poste.

2.32 L'initiative de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada appelée **Voie de communication protégée** fournit un exemple flagrant de problème d'harmonisation qui a amené à recourir à la « gestion de la trésorerie ». La mise en place de cette initiative, qui est entrée en service en 2004, a coûté 400 millions de dollars. Au cours des cinq exercices commençant en 2000-2001, le Ministère a géré la trésorerie de cette initiative pour en assurer le financement opérationnel continu, jusqu'à ce qu'il ait récupéré les fonds au moyen du processus des présentations au Conseil du Trésor. Par exemple, en 2005-2006, la gestion de la trésorerie s'est établie à 126 millions de dollars. Sur une longue période, la gestion de la trésorerie peut entraîner des distorsions, car les fonds doivent provenir d'autres sources du Ministère. Cette approche est ponctuelle à l'égard du financement des programmes.

Le manque de souplesse du système nuit à l'harmonisation

2.33 Nous avons posé des questions sur les facteurs qui nuisent à l'harmonisation du financement et des exigences des programmes. Les représentants des trois ministères et les répondants à notre sondage nous ont fait savoir que le manque de souplesse du système de gestion des dépenses était une cause importante des problèmes d'harmonisation.

2.34 Le chapitre 1 du présent rapport traite des problèmes qui découlent du manque de correspondance entre les affectations de fonds par les organismes centraux et les exigences des programmes. Dans les témoignages recueillis auprès des trois ministères soumis à notre vérification, les mêmes problèmes ont été signalés.

2.35 Les grandes options stratégiques approuvées sont difficiles à changer au moment de la mise en œuvre des programmes, et ce, même s'il y a de bonnes raisons de le faire. Des dossiers que nous avons examinés et des entretiens que nous avons eus, il est ressorti clairement que la plupart des décisions concernant les montants, le calendrier et les profils de financement étaient prises à l'étape du mémoire au Cabinet. Cependant, les questions touchant la conception des programmes étaient souvent encore floues à cette étape hâtive. Lorsque les circonstances changeaient, par exemple que les coûts augmentaient et que des retards imprévus survenaient, le Secrétariat n'autorisait généralement pas les ministères à soumettre une présentation au Conseil du Trésor afin de modifier le montant, le calendrier ou le profil de financement.

2.36 Le Secrétariat et le ministère des Finances exigent que le rajustement des profils de financement se fasse au moyen d'une présentation, à des fins de report, dans le cadre d'une mise à jour annuelle des niveaux de référence. Cette façon de procéder donne la possibilité d'établir un équilibre entre les augmentations et les baisses dans le financement des programmes à l'échelle du gouvernement, aux fins de la gestion du cadre financier.

2.37 Les ministères se heurtent également aux contraintes des crédits annuels. Sauf dans les cas où il existe des dispositions limitées en matière de report, les fonds inutilisés deviennent périmés à la fin de l'exercice et ne sont plus disponibles pour répondre aux besoins des programmes au cours d'un exercice ultérieur.

2.38 Nous avons relevé un montant important de fonds non utilisés pour les exercices 2003-2004 et 2004-2005 relativement au Cadre stratégique pour l'agriculture. Dans ce cas-là, ces fonds ont été reportés aux exercices ultérieurs en fonction d'arrangements spéciaux pris avec les organismes centraux, mais il a fallu plus d'un an pour y parvenir.

2.39 Le processus à suivre pour modifier ces décisions est lourd et ne convient pas dans diverses circonstances. Dans un certain nombre de cas, nous avons observé que le profil de financement avait dû être modifié en raison de circonstances échappant à l'emprise des ministères. Le processus de report était lent et lié à un calendrier précis, de sorte qu'il était souvent difficile de faire approuver les changements au moment requis, avant la mise en œuvre du programme.

2.40 Par exemple, le financement de l'**initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri** (initiative de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada) a été réparti également sur les trois années du programme (3 millions de dollars par an). Néanmoins, le profil de financement ne correspondait pas aux exigences du programme, ce qui a amené à reporter l'ensemble des fonds sur la dernière année. Le Ministère a essayé en vain de modifier ce profil à l'étape de la présentation au Conseil du Trésor. Un manque de souplesse semblable s'est manifesté dans le cas du profil de financement du **Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire**. Le financement de ce programme était de 240 millions de dollars et s'échelonnait sur cinq exercices, soit de 2004-2005 à 2008-2009.

L'**initiative visant à mettre des biens immobiliers excédentaires fédéraux à la disposition des sans-abri** permet de verser aux ministères et aux organismes fédéraux un montant correspondant à la valeur marchande de leurs biens immobiliers excédentaires, qui sont ensuite mis, à peu de frais, à la disposition des organisations communautaires, du secteur à but non lucratif et des autres ordres de gouvernement pour des projets visant à réduire et à prévenir l'itinérance.

Le **Programme pour l'avancement du secteur canadien de l'agriculture et de l'agroalimentaire** a été lancé en avril 2004 pour succéder au Fonds canadien d'adaptation et de développement rural, dont il conserve la formule de financement de projet aux niveaux national, multirégional et régional.

Il faut évaluer davantage les risques

2.41 L'incapacité à faire correspondre convenablement le financement aux exigences des programmes présente des risques importants en ce qui touche le montant et le calendrier du financement. Par exemple, Agriculture et Agroalimentaire Canada doit évaluer ce type de risques lorsqu'il cherche à déterminer le montant du financement requis pour les programmes de soutien du revenu agricole aux termes du Cadre stratégique pour l'agriculture, en particulier s'il ne connaît pas la demande que suscitera le programme.

2.42 Nous nous attendions à ce que les ministères établissent les risques éventuels, concernant le montant et le calendrier du financement, qui étaient susceptibles de nuire à l'atteinte des objectifs du programme.

2.43 Pour les présentations au Conseil du Trésor, le *Guide* du Secrétariat oblige les ministères à fournir des renseignements précis sur le financement et à justifier clairement les ressources devant être utilisées chaque année. Les analystes du Secrétariat demandent notamment aux ministères s'ils ont évalué les risques concernant le montant et le calendrier du financement, et s'ils ont dressé un plan pour les gérer. Le profil de risque contenu dans les présentations au Conseil du Trésor comprend les risques financiers, y compris les dépenses susceptibles de dépasser le financement.

2.44 Nous avons constaté que le Secrétariat et les services ministériels des trois ministères avaient fourni aux gestionnaires de programme des lignes directrices sur l'évaluation des risques de haut niveau. Néanmoins, dans la majorité des dossiers examinés, rien n'indiquait que les ministères avaient examiné les risques liés au montant et au calendrier du financement dans le cadre des présentations au Conseil du Trésor. Dans bien des cas, les risques avaient été examinés de façon générale, mais aucune analyse approfondie n'avait été faite au niveau des programmes pour ce qui est du montant, du calendrier et du profil du financement. De telles évaluations n'étaient pas requises dans le cadre de la présentation.

2.45 Les ministères nous ont indiqué que ces risques étaient habituellement évalués à l'étape du mémoire au Cabinet, lorsque le comité du Cabinet décidait d'approuver ou non le financement. Vu l'ampleur des problèmes d'harmonisation, une évaluation constante des risques financiers s'impose à mesure que se précisent les détails concernant les programmes, dans le cadre même du processus des présentations au Conseil du Trésor.

2.46 Recommandation. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait évaluer les risques liés aux problèmes d'harmonisation dans le cadre du processus des présentations au Conseil du Trésor.

Réponse du gouvernement. Comme nous l'avons expliqué dans notre réponse à la recommandation du paragraphe 1.64 du chapitre 1, la question de l'harmonisation est présentement à l'étude en vue de déterminer les aspects à améliorer.

Il faut porter une plus grande attention à l'harmonisation

2.47 Dans les trois ministères, les fonctionnaires ont mis l'accent sur le rôle des processus d'approbation des organismes centraux pour assurer l'harmonisation. Néanmoins, ils estiment essentiel que le financement des programmes réponde aux exigences de ceux-ci. Ils veulent trouver des moyens d'assurer une meilleure harmonisation. Plus précisément, les trois ministères ont amélioré leur capacité de savoir à quoi servent les fonds. Par exemple, au début de l'exercice 2006-2007, Agriculture et Agroalimentaire Canada a établi un modèle de référence pour assurer le suivi des dépenses par rapport à la provenance des fonds.

2.48 Les répondants à notre sondage auprès de dix ministères ont proposé d'autres mesures qui favoriseraient une meilleure harmonisation, notamment l'amélioration du processus d'établissement des coûts et des pratiques de gestion de la trésorerie et de report de fonds ainsi qu'une participation accrue des agents financiers supérieurs.

2.49 Lorsqu'il a annoncé la tenue d'un examen du système de gestion des dépenses dans le Budget de 2006, le gouvernement visait à s'assurer que tous les programmes étaient conformes à ses priorités et à ses responsabilités. Nos constatations soulignent la nécessité de porter davantage d'attention à l'harmonisation afin d'assumer les responsabilités liées à l'exécution des programmes.

2.50 Recommandation. Les organismes centraux (Secrétariat du Conseil du Trésor, ministère des Finances et Bureau du Conseil privé), de concert avec les agents financiers supérieurs, devraient :

- rechercher les causes de l'absence d'harmonisation du financement, du calendrier et du profil de financement des programmes avec les exigences de ceux-ci;
- pour remédier à ces problèmes, dresser un plan d'action qui serait mis à exécution parallèlement à l'examen du système de gestion des dépenses par le gouvernement.

Réponse du gouvernement. Comme nous l'avons expliqué dans notre réponse à la recommandation du paragraphe 1.64 du chapitre 1, la question de l'harmonisation est présentement à l'étude en vue de déterminer les aspects à améliorer.

Réaction à l'examen des dépenses par les organismes centraux

2.51 La capacité des ministères à affecter et à réaffecter les ressources en fonction des priorités changeantes est un aspect important du système de gestion des dépenses. Pour examiner cette capacité dans les trois ministères retenus, nous nous sommes penchés sur les travaux du Comité d'examen des dépenses de 2004.

2.52 Nous nous attendions à ce que les ministères aient mis en place des processus et des procédures efficaces pour examiner leurs dépenses afin de répondre de manière convenable aux demandes de réaffectation provenant des organismes centraux.

2.53 Le Comité d'examen des dépenses du Cabinet, créé en 2003 dans le cadre d'une initiative visant à examiner tous les programmes gouvernementaux, a lancé en septembre 2004 un processus qui a amené les ministères à cerner les éléments moins prioritaires pouvant être réduits ou éliminés afin de réaliser des économies permanentes. Ces travaux étaient liés au Budget de 2005 et se sont déroulés sous le sceau du secret budgétaire. Les ministères ont dû s'employer, dans des délais serrés, à préparer des propositions qui devaient respecter des critères fondés sur des renseignements d'ordre financier et non financier.

2.54 Grâce aux travaux du Comité d'examen des dépenses, le Budget de 2005 prévoyait des économies de 11 milliards de dollars, à réaliser sur cinq ans. Le gouvernement s'est également engagé à effectuer un examen annuel des dépenses dans le cadre du cycle budgétaire annuel, de manière que le processus de réaffectation fasse partie intégrante du système de gestion des dépenses.

Les ministères doivent renforcer leur capacité à donner suite aux futurs examens des dépenses

2.55 Nous avons examiné la façon dont les trois ministères ont réagi aux critères du Comité d'examen des dépenses liés à l'optimisation des ressources, à l'atteinte des résultats et à l'efficacité. Nous ne nous sommes pas arrêtés aux critères plus subjectifs, comme les possibilités d'harmonisation des programmes avec ceux des provinces, ni aux questions horizontales, notamment à celles qui font intervenir d'autres ministères.

2.56 Les ministères ont dû travailler sous le sceau du secret et dans des délais serrés, ce qui a limité leur capacité de réaction. Chacun d'eux avait créé un organe de coordination spécial, composé de hauts fonctionnaires, pour diriger la préparation de sa réponse.

2.57 Nous avons décelé des éléments positifs dans les réponses fournies par les ministères au Comité d'examen des dépenses. Les ministères ont été en mesure de cerner des économies et, dans leur réponse aux organismes centraux, ils les ont analysées et justifiées. Ils ont utilisé certains renseignements sur le rendement, notamment des données comparatives et des évaluations de programme. Par exemple, Patrimoine canadien a examiné les initiatives en matière de programme pour en vérifier les liens avec sa mission de base et ses objectifs stratégiques. Dans sa réponse au Comité d'examen des dépenses, il a passé en revue les récentes vérifications internes et évaluations de programme.

2.58 Néanmoins, nous avons constaté que les ministères n'étaient pas bien préparés à effectuer les tests du Comité d'examen des dépenses. En effet, ils n'avaient pas la capacité requise pour opérer des compressions permanentes dans les programmes. Dans l'ensemble, les analyses étaient essentiellement fondées sur des renseignements d'ordre financier. Dans certains cas, pour justifier leurs décisions, les ministères ont utilisé des renseignements de nature non financière sur l'optimisation des ressources, l'atteinte des résultats et l'efficience, mais en général ce n'est pas ainsi qu'ils ont procédé.

2.59 Ce dont les ministères avaient besoin à l'égard de ces tests était en partie disponible. Juste avant l'amorce des travaux du Comité d'examen des dépenses, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a apporté des améliorations à sa méthode d'établissement des coûts en se fondant sur un examen des dépenses ministérielles. L'élaboration du Cadre stratégique pour l'agriculture en 2002 a fourni à Agriculture et Agroalimentaire Canada des données sur les programmes, qui ont été utiles aux travaux du Comité d'examen des dépenses. Patrimoine canadien et Agriculture et Agroalimentaire Canada ont utilisé les évaluations de programmes.

2.60 Même si les trois ministères se sont engagés à effectuer d'importantes réaffectations et réductions, ils n'ont pas documenté suffisamment les leçons tirées des travaux du Comité d'examen des dépenses. Ils pourraient donc être mal préparés à réagir efficacement aux futurs examens des dépenses publiques.

2.61 À notre avis, l'absence d'approche systématique est une cause profonde des problèmes que présentent les examens de dépenses par les organismes centraux. Il y a lieu de mieux comprendre les enjeux et leur lien avec le rendement des programmes. À ce titre, les organismes centraux ont un rôle d'encouragement et de soutien à jouer.

2.62 Dans le Budget de 2006, le gouvernement a annoncé que le président du Conseil du Trésor prévoirait des économies de un milliard de dollars en 2006-2007 et en 2007-2008. Cette mesure, alliée à l'examen du système de gestion des dépenses, offre l'occasion de restructurer le processus d'examen des dépenses par les organismes centraux et de renforcer la capacité des ministères à réagir plus efficacement.

2.63 Recommandation. Les organismes centraux (Secrétariat du Conseil du Trésor, ministère des Finances et Bureau du Conseil privé), de concert avec les agents financiers supérieurs, devraient :

- restructurer le processus d'examen des dépenses par les organismes centraux, conjointement avec l'examen du système de gestion des dépenses du gouvernement;
- veiller à ce que les ministères améliorent leur capacité à réagir aux futurs examens des dépenses par les organismes centraux.

Réponse du gouvernement. Nous sommes d'accord. La mise en œuvre d'examens systématiques des programmes permanents permettra de concrétiser cette recommandation.

Respect des conditions du Conseil du Trésor

2.64 Les ministères et les organismes sont assujettis à deux niveaux généraux de contrôle des fonds qui constituent une partie de leurs budgets approuvés. Le Parlement exerce un contrôle au moyen des crédits, tandis que le contrôle exercé par le Conseil du Trésor au nom du pouvoir exécutif passe par divers mécanismes. L'un d'eux consiste à assujettir les niveaux de financement approuvés pour les ministères aux conditions précises qui sont liées à des décisions du Conseil du Trésor. Celui-ci dispose de quatre options lorsqu'il examine une présentation : l'approuver, ne pas l'approuver, l'approuver sous conditions ou la reporter à une autre réunion. Il peut alors imposer divers types de conditions à l'égard des présentations qui lui sont adressées (voir la pièce 2.2). Par exemple, le Conseil du Trésor peut décider de retenir une partie des fonds octroyés à un ministère dans le cadre d'un programme de contributions jusqu'à ce que le ministère satisfasse aux exigences en matière de rapports.

Pièce 2.2 Exemples de conditions imposées aux ministères par le Conseil du Trésor

Présentation n° 1	Présentation n° 2
<ul style="list-style-type: none"> • Fournir une convention de fiducie révisée au Conseil du Trésor, en temps opportun, sinon les affectations seront bloquées. • Fournir un plan d'activités au Conseil du Trésor dans un délai donné. • Mettre au point un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et un cadre de vérification axé sur les risques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mener une étude pour déterminer le coût global des locaux du personnel. • Évaluer les avantages et la possibilité d'acheter l'immeuble et en faire rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor dans un délai donné. • Fournir des locaux de manière uniforme à tous les membres du personnel administratif à l'échelle du gouvernement.

Source : Secrétariat du Conseil du Trésor

2.65 Lorsque le Conseil du Trésor approuve une présentation moyennant une condition, les ministères sont tenus de respecter cette condition, ce qui peut exiger des mois. Nous nous attendions à ce que les ministères veillent à respecter les conditions du financement, en :

- suivant de près les conditions et les exigences qui s'y rattachaient,
- surveillant le respect des conditions,
- prenant les mesures qui s'imposaient pour régler les problèmes de conformité au fur et à mesure.

Les pratiques des ministères permettent une surveillance convenable du respect des conditions

2.66 Même si leurs pratiques diffèrent, les trois ministères ont un processus centralisé de suivi des conditions (voir la pièce 2.3). Habituellement, les ministères ont une unité, relevant du service des finances, qui est chargée de coordonner le suivi et la surveillance des conditions. Cette unité a pour tâche de mettre à jour la base de données, en y versant les nouveaux renseignements, et de rendre compte aux hauts fonctionnaires du niveau de conformité. Elle travaille avec les gestionnaires de programme à surveiller le respect des conditions. Elle peut aussi remettre en question la pertinence des réactions du ministère à l'égard des conditions pour s'assurer que les réactions aux conditions exigeant un suivi satisfont le Secrétariat du Conseil du Trésor.

2.67 Nous avons prélevé un échantillon de décisions du Conseil du Trésor qui étaient assorties de conditions concernant les trois ministères. Nous avons constaté que tous les trois disposaient de procédures convenables qui leur permettaient de satisfaire aux conditions du financement.

Pièce 2.3 Surveillance des conditions du financement, par les ministères

Systèmes de surveillance	Information faisant l'objet d'une surveillance	Processus de surveillance
<ul style="list-style-type: none"> • Base de données du registre • Base de données sur les conditions/ systèmes de dossiers 	<ul style="list-style-type: none"> • Date et numéro de la présentation au Conseil du Trésor • Titre de la présentation au Conseil du Trésor • Programmes et directions générales • Résumé ou révision des conditions • État et suivis 	<ul style="list-style-type: none"> • Le ministère inscrit les conditions dans un registre central. • L'unité responsable fait souvent le point sur la conformité aux conditions. • Le ministère fait le suivi des conditions à respecter auprès des programmes et des directions générales en informant les cadres supérieurs responsables. • Le ministère informe les cadres supérieurs de l'état des conditions, en consultant les analystes du secteur de programme au Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi qu'en examinant et en coordonnant les documents et en les envoyant au Secrétariat du Conseil du Trésor pour que les conditions soient remplies. • Le ministère inscrit les réponses dans le registre et rend compte aux cadres supérieurs.

Recours aux Budgets supplémentaires des dépenses

2.68 Le gouvernement ne peut réaliser ses plans de dépenses sans d'abord obtenir l'autorisation du Parlement. Les Budgets supplémentaires des dépenses sous-tendent les projets de loi de crédits directement. Ils font état des autorisations de dépense (crédits) et des montants à inclure dans les lois de crédits subséquentes. Les Budgets supplémentaires des dépenses sont habituellement déposés deux fois par année : un premier en novembre, le Budget supplémentaire des dépenses (A), et un second en mars, le Budget supplémentaire des dépenses (B). Des lois de crédits sont adoptées en décembre et en mars, respectivement. La pièce 2.4 présente la fréquence à laquelle les trois ministères ont eu recours à des Budgets supplémentaires des dépenses entre 2001 et 2006.

2.69 Comme le décrivent le Tour d'horizon et le chapitre 1, une proportion croissante des postes de dépenses figure dans les Budgets supplémentaires des dépenses plutôt qu'au Budget principal des dépenses, ces dernières années, à l'échelle gouvernementale (chapitre 1, pièce 1.1). Nous avons remarqué que le processus des Budgets supplémentaires des dépenses était d'ordre technique et que le motif principal du recours à ceux-ci tenait au calendrier. Le recours

aux Budgets supplémentaires des dépenses rend le Budget principal des dépenses moins significatif du fait qu'il ne donne plus un tableau complet des dépenses prévues. À notre avis, un Budget principal des dépenses plus complet offrirait aux parlementaires la possibilité d'examiner minutieusement tout l'éventail des dépenses publiques.

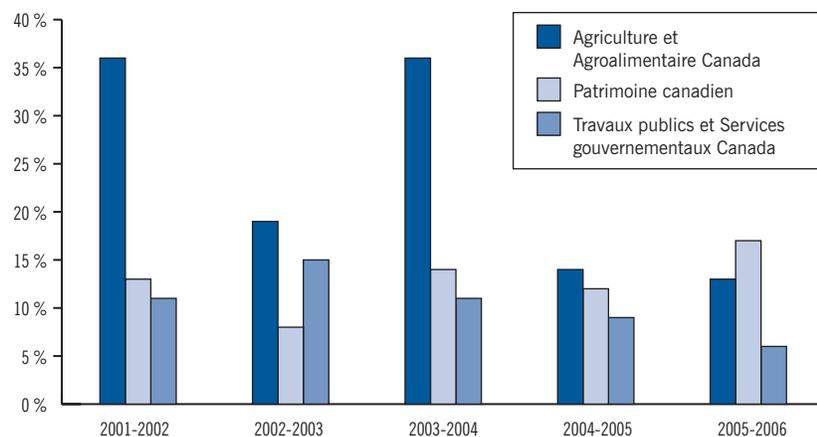
2.70 Selon le Secrétariat du Conseil du Trésor, le but des Budgets supplémentaires des dépenses est de demander au Parlement d'approuver :

- des modifications (habituellement des augmentations) aux crédits existants ou de nouveaux crédits;
- un nouveau libellé ou la modification du libellé d'un crédit;
- l'augmentation de subventions existantes ou l'établissement de nouvelles subventions, si celles-ci doivent être approuvées expressément par le Parlement;
- des transferts de fonds d'un crédit à un autre, au sein d'une organisation ou entre des organisations;
- des autorisations de dépenses particulières telles que des garanties d'emprunts, des radiations de dettes ou des radiations de fonds renouvelables.

Les Budgets supplémentaires des dépenses servent également à informer le Parlement des changements importants apportés aux dépenses législatives, par exemple les coûts de la dette publique et les transferts fédéraux-provinciaux.

Pièce 2.4 Recours aux Budgets supplémentaires des dépenses, par exercice et par ministère

Budgets supplémentaires des dépenses par rapport au total des postes budgétaires



Les Budgets supplémentaires des dépenses (A) de 2005-2006 ont été déposés, mais ils n'ont pas été approuvés par le Parlement.

2.71 Par conséquent, nous nous attendions à ce que :

- les règles et les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor qui régissent le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses soient clairement établies et communiquées aux représentants des ministères et comprises par eux;
- le Secrétariat du Conseil du Trésor ait en place des processus et des procédures convenables pour surveiller la conformité aux règles qui gouvernent le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses;
- les ministères disposent de processus et de procédures pour s'assurer de respecter les règles et les lignes directrices qui régissent le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses.

Les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor pour la préparation des Budgets supplémentaires des dépenses étaient claires et les ministères s'y sont conformés

2.72 La pièce 2.5 décrit le processus suivi pour la préparation du Budget supplémentaire des dépenses.

2.73 Même si le Secrétariat du Conseil du Trésor et les ministères ont chacun un rôle à jouer dans le processus d'approbation des Budgets supplémentaires des dépenses par le Parlement, toutes les étapes de ce processus exigent la tenue de consultations continues entre le Secrétariat et les ministères.

2.74 Pour chaque Budget supplémentaire des dépenses qui doit être publié, le Secrétariat prépare des instructions détaillées énumérant les postes admissibles et ceux qui doivent être exclus. Au cours des dernières années, des modifications ont été apportées aux instructions pour tenir compte, par exemple, des nouvelles exigences concernant la présentation des Budgets supplémentaires des dépenses au Parlement. Nous avons examiné les lignes directrices et sommes arrivés à la conclusion qu'elles étaient convenables.

2.75 Nous avons examiné les processus et procédures employés par les trois ministères pour en vérifier la conformité aux règles et aux lignes directrices établies par le Secrétariat, et nous avons conclu qu'ils étaient convenables.

Pièce 2.5 Processus type de préparation des Budgets supplémentaires des dépenses (A)

Date	Ministères	Secrétariat du Conseil du Trésor
Début août		Le Secrétariat envoie, aux agents financiers supérieurs des ministères, des lettres d'appel au sujet des Budgets supplémentaires des dépenses et des rapports sur l'état des dépenses. Ces documents énumèrent les postes pouvant être inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses et ceux qui peuvent encore devoir être approuvés par le Conseil du Trésor.
	Des instructions détaillées indiquent les postes admissibles à être inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses et ceux devant en être exclus. Un modèle de feuille de travail est mis à la disposition des ministères pour les aider à préparer les Budgets supplémentaires des dépenses.	
	Les directions des finances des ministères demandent aux autres directions de remplir leurs feuilles de travail. Ces dernières décident s'il y a lieu de demander des fonds additionnels dans les Budgets supplémentaires des dépenses ou de « gérer la trésorerie ». Une explication du besoin doit également être fournie. Outre les postes énumérés, les ministères peuvent demander au Conseil du Trésor d'approuver l'inscription d'autres postes non controversés aux Budgets supplémentaires des dépenses.	Les analystes du Secrétariat sont à la disposition des ministères pour les aider à effectuer ce travail.
Début septembre	Date limite pour l'envoi au Secrétariat des présentations et feuilles de travail concernant les Budgets supplémentaires des dépenses.	
		Les analystes du Secrétariat examinent les présentations et les feuilles de travail des ministères concernant les Budgets supplémentaires des dépenses. Ils vérifient l'exactitude des postes inscrits. Ils s'assurent que les montants demandés sur la feuille de travail correspondent aux montants approuvés selon les décisions du Conseil du Trésor et au bon crédit. Si le poste n'a pas été approuvé, ils doivent déterminer quels changements augmenteront les chances qu'il le soit.
Mi-septembre		Délai accordé durant cette période aux analystes du Conseil du Trésor pour présenter l'information nécessaire à l'approbation des postes non encore approuvés.
Début octobre		Dernière réunion pour l'approbation, par le Conseil du Trésor, des postes devant être inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses.
		Les analystes du Secrétariat vérifient si les ministères ont les autorisations de dépense requises, y compris les transferts entre ministères. Ils mettent la dernière main aux épreuves et préparent les notes d'information à l'intention du président du Conseil du Trésor.
Du milieu à la fin d'octobre	Les ministères doivent faire signer par leur ministre les épreuves envoyées par le Secrétariat.	Le Secrétariat envoie les épreuves aux ministères.

Peu de mesures sont prises pour limiter le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses

2.76 Le Secrétariat du Conseil du Trésor reconnaît le besoin de regrouper les postes de dépenses dans le Budget principal des dépenses et de réduire au minimum le recours répété aux Budgets supplémentaires des dépenses.

2.77 Cependant, nous n'avons rien trouvé à ce sujet dans les formulaires de lettre d'appel, ni dans les lignes directrices pour la préparation de la mise à jour annuelle des niveaux de référence, du Budget principal des dépenses et des Budgets supplémentaires des dépenses.

2.78 Nous avons également examiné les documents utilisés pour former les analystes de programme du Secrétariat au sujet des Budgets supplémentaires des dépenses. Or, les documents en question ne contenaient aucune instruction sur le moment auquel il convient de se demander si un poste doit être inclus dans le Budget principal des dépenses plutôt que dans les Budgets supplémentaires des dépenses.

2.79 Les postes inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses doivent au préalable avoir été approuvés par le Conseil du Trésor (voir la pièce 2.5). Nous avons constaté que le moment auquel le Conseil du Trésor donne son approbation et la nécessité des fonds pendant l'exercice en cours dictent s'il y a lieu de demander l'approbation du Parlement au moyen des Budgets supplémentaires des dépenses. Les représentants du Secrétariat nous ont dit qu'après avoir contesté les présentations dans le cadre du processus d'approbation, ils ne remettent pas en question l'inscription des postes aux Budgets supplémentaires des dépenses.

2.80 Les dates du Budget et du Budget principal des dépenses sont un facteur clé du recours aux Budgets supplémentaires des dépenses. La date limite fixée pour l'inscription de postes au Budget principal des dépenses précède généralement le Budget de plusieurs mois. Par exemple, les nouvelles dépenses annoncées dans le Budget de 2005 pour l'exercice 2005-2006 devaient être approuvées par le Parlement dans les Budgets supplémentaires des dépenses, car c'était la seule façon d'obtenir les fonds au cours de l'exercice, la date limite pour inclure ces nouvelles dépenses dans le Budget principal des dépenses étant passée. Une présentation au Conseil du Trésor peut être approuvée en octobre — juste avant la date limite fixée pour l'inscription de postes au Budget principal des dépenses — mais cela ne veut pas dire que le poste y sera inscrit. Si un ministère a besoin de

fonds pour l'exercice en cours, ce n'est qu'au moyen des Budgets supplémentaires des dépenses qu'il peut en obtenir l'approbation du Parlement.

2.81 Nous avons constaté que quelques postes inscrits au Budget supplémentaire des dépenses (B) 2004-2005 se trouvaient également dans le Budget supplémentaire des dépenses (A) 2005-2006. Les ministères en cause voulaient obtenir des fonds pour ces postes au cours des exercices 2004-2005 et 2005-2006. La date limite étant passée pour l'inscription de postes au Budget principal des dépenses de ce dernier exercice, les postes ont été inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses de l'exercice suivant.

2.82 Le calendrier peut expliquer l'inscription d'un poste aux Budgets supplémentaires des dépenses d'un exercice donné, mais nous nous sommes demandé s'il peut aussi expliquer l'inscription récurrente aux Budgets supplémentaires des dépenses, année après année. Notre examen montre que des postes sont réinscrits pour diverses raisons, par exemple l'absence de source de financement continu pour des programmes permanents et l'inscription de différents projets sous le même titre chaque année.

2.83 Notre travail de vérification montre qu'à moins de modifications au système de gestion des dépenses par le gouvernement, de nombreux postes continueront d'être inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses en raison du calendrier et du besoin d'obtenir des fonds pendant l'exercice en cours. Nous avons aussi constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor ne procède pas à des examens systématiques et approfondis des postes inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses. À notre avis, une réelle remise en question du recours à ces budgets améliorerait le système de gestion des dépenses.

Les ministères utilisent des fonds existants pour financer des postes des Budgets supplémentaires des dépenses

2.84 Les Budgets supplémentaires des dépenses visent à faire autoriser des initiatives de dépenses qui sont annoncées dans le Budget, ou qui le seront par la suite en dehors du cycle budgétaire, et qu'il sera demandé au Parlement d'approuver au moyen d'une loi de crédits. Dans bien des cas, plusieurs mois s'écoulent entre l'autorisation initiale des fonds au moyen d'une présentation au Conseil du Trésor et l'approbation ultérieure par le Parlement. Les ministères ont alors deux possibilités : ils peuvent attendre l'autorisation du Parlement pour dépenser ou commencer à dépenser s'ils pensent pouvoir gérer le risque

de ne pas obtenir cette autorisation. Cette dernière pratique constitue une forme de gestion de la trésorerie. En attendant d'obtenir l'autorisation du Parlement, les ministères qui utilisent cette pratique peuvent se servir de l'autorisation de dépenser existant pour un programme ou une activité, si le libellé du crédit est suffisamment général. En temps normal, lorsque le Budget supplémentaire des dépenses (B) est approuvé, à la fin de mars, la plupart des dépenses sont effectuées avant la fin de l'exercice (31 mars). Le Secrétariat du Conseil du Trésor informe les ministères qu'ils sont tenus de rendre compte de leurs dépenses.

2.85 Dans les trois ministères retenus et dans huit autres visés par notre sondage, les fonctionnaires ont mentionné des cas où les dépenses avaient commencé après l'approbation du Conseil du Trésor et la conduite d'une évaluation des risques, mais avant que le Parlement vote les crédits des Budgets supplémentaires des dépenses, de manière à assurer la prestation des programmes et des services aux Canadiens.

2.86 Si des lois de crédits antérieures ont octroyé des autorisations suffisantes à l'égard des dépenses de programme, le fait de dépenser avant l'approbation des Budgets supplémentaires des dépenses ne pose pas de problème de conformité. Cette démarche soulève néanmoins deux préoccupations. D'abord, le Parlement a le droit d'examiner les dépenses proposées avant que les ministères les engagent, ce qui est impossible si les dépenses sont faites avant d'être autorisées. De plus, le Conseil du Trésor a informé les ministères qu'ils courent le risque que leurs crédits soient insuffisants si le Parlement exerce son pouvoir de réduire un crédit (un budget) ou de refuser de l'approuver. En pareils cas, les ministères auront utilisé des fonds affectés à d'autres besoins pour des postes de dépenses qu'ils ont inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses. Les programmes existants pourraient alors en souffrir.

2.87 Nous nous attendions à ce que les règles qui régissent les Budgets supplémentaires des dépenses soient claires et suivies par les ministères. Dans sa lettre d'appel, le Secrétariat du Conseil du Trésor les avertit qu'ils s'exposent au risque de manquer de crédits s'ils commencent à dépenser avant que le Parlement approuve les postes inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses. Dans les trois ministères, les fonctionnaires nous ont dit que des pressions étaient exercées pour que les programmes soient mis en œuvre rapidement après le Budget ou les annonces du gouvernement et l'approbation du Conseil du Trésor. Ces messages contradictoires posent un dilemme : dépenser avant l'approbation du Parlement ou retarder l'exécution des

programmes. Dans un certain nombre de cas, les ministères procèdent à l'exécution des programmes et gèrent les risques qui s'y rattachent. Cette façon d'agir mine le contrôle que le Parlement exerce sur les dépenses publiques, particulièrement dans le cas du Budget supplémentaire des dépenses (B).

2.88 Recommandation. En ce qui a trait aux Budgets supplémentaires des dépenses :

- les organismes centraux (Secrétariat du Conseil du Trésor, ministère des Finances et Bureau du Conseil privé) devraient dresser un plan d'action visant à regrouper les postes de dépenses dans le Budget principal des dépenses, afin de réduire le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses,
- le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait veiller à ce que les ministères respectent le cadre de contrôle du Parlement,
- ces mesures devraient être prises parallèlement à l'examen du système de gestion des dépenses du gouvernement.

Réponse du gouvernement. Le Budget principal des dépenses demeure l'instrument essentiel servant à exposer les dépenses du gouvernement au Parlement afin que ce dernier les examine. L'un des objectifs du nouveau système de gestion des dépenses vise à réduire l'utilisation des Budgets supplémentaires des dépenses.

Les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor adressées aux ministères ainsi que les lettres de décisions du Conseil du Trésor énoncent clairement que l'approbation du Conseil du Trésor ne signifie pas que les ministères ont le pouvoir de dépenser tant que le Parlement ne leur a pas accordé ce pouvoir. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fait preuve d'une grande prévoyance, surtout ces dernières années, en avertissant les ministères. La lettre d'appel envoyée à ces derniers à propos des Budgets supplémentaires des dépenses précise : « Bien que le Conseil du Trésor ait, en sa qualité d'organe exécutif du gouvernement, le pouvoir d'approuver les propositions de dépenses des ministères, cela ne confère pas le pouvoir de dépenser, mais sert uniquement à obtenir une autorisation de dépenser par le biais du Budget des dépenses. Les ministères s'exposent à des risques sur le plan des crédits s'ils commencent à dépenser avant que le budget n'ait reçu l'aval du Parlement. Le Parlement peut réduire les montants inscrits dans le projet de loi, comme cela s'est produit ces dernières années. Si les ministères décident quand même de commencer à affecter des sommes avant que le Parlement ait approuvé les crédits supplémentaires, et ce,

même dans le cas des initiatives annoncées dans le Budget, ils doivent gérer le risque en étant prêts à réaffecter des fonds destinés à leurs programmes existants pour combler le déficit au besoin. »

Conclusion

2.89 Au cours de la présente vérification, nous avons examiné le rôle que jouent les ministères dans le système de gestion des dépenses. Aux fins d'une vérification approfondie, nous avons choisi trois ministères qui constituaient un échantillon représentatif de l'administration fédérale. Nous avons également effectué un sondage auprès de dix autres ministères.

2.90 Dans les trois ministères que nous avons examinés, certaines composantes du système fonctionnent bien. Par exemple, les ministères sont en mesure de suivre et de surveiller le respect des conditions imposées par le Conseil du Trésor en marge des décisions prises sur le financement. Cependant, le système présente des faiblesses notables. Nous avons en effet relevé des exemples révélateurs d'absence d'harmonisation entre le financement et les exigences de programmes, ce qui nuisait à leur exécution. Le manque de souplesse du système est la principale cause de ce manque d'harmonisation. Il convient également de mentionner d'autres problèmes attribuables au manque d'approche systématique à l'égard des examens de dépenses par les organismes centraux, et la proportion croissante des postes de dépenses inscrits aux Budgets supplémentaires des dépenses plutôt qu'au Budget principal des dépenses.

2.91 Même si les ministères peuvent prendre des mesures correctives à plusieurs égards, nous sommes arrivés à la conclusion que le système dans son ensemble doit être amélioré, parallèlement à l'examen du système de gestion des dépenses par le gouvernement et sous la direction du Secrétariat du Conseil du Trésor et des autres organismes centraux.

À propos de la vérification

Objectifs

Notre objectif général consistait à vérifier si les ministères disposent de procédures efficaces pour vérifier si les dépenses respectent les directives des organismes centraux du gouvernement et répondent aux exigences des programmes en matière de financement.

Nous avons examiné la mesure dans laquelle le financement des programmes correspond à leurs exigences, en nous penchant particulièrement sur :

- la mesure dans laquelle les demandes de financement des ministères reflètent bien les exigences financières et le calendrier d'exécution des programmes;
- les incidences du calendrier de financement sur la capacité des ministères à gérer efficacement leurs programmes et à en atteindre les objectifs.

Nous avons également examiné :

- les questions d'affectation et de réaffectation, et plus précisément la mesure dans laquelle les ministères donnent suite aux examens des dépenses;
- les conditions d'affectation et de réaffectation du financement;
- le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses, notamment la pertinence de la surveillance exercée par le Secrétariat du Conseil du Trésor sur le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses et la mesure dans laquelle les ministères respectent les règles et les directives qui régissent le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses.

Étendue et méthode

Nous avons choisi trois ministères auprès desquels mener à bien notre travail de vérification : Agriculture et Agroalimentaire Canada, Patrimoine canadien et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Ces ministères constituent un échantillon représentatif de l'administration fédérale, quant à la taille et à l'éventail des fonctions. Le Secrétariat du Conseil du Trésor était également visé par notre vérification.

Nous avons analysé divers documents (comme les politiques et les lignes directrices), examiné des dossiers (y compris un échantillon de présentations au Conseil du Trésor et de décisions de celui-ci) et rencontré des représentants des entités vérifiées. Afin de pouvoir tirer des observations et des conclusions plus générales, nous avons aussi mené un sondage auprès de dix autres ministères et organismes, soit Affaires indiennes et du Nord Canada, l'Agence canadienne de développement international, l'Agence du revenu du Canada, Anciens combattants Canada, Environnement Canada, Industrie Canada, Pêches et Océans Canada, Ressources humaines et Développement social Canada (Service Canada seulement), Ressources naturelles Canada et Transports Canada. Nous n'avons pas vérifié les réponses à notre sondage.

Critères

Nous nous attendions à ce que les ministères :

- fixent un calendrier convenable et un niveau de financement qui corresponde aux exigences liées à l'exécution des programmes et permette l'atteinte des objectifs de ceux-ci;
- déterminent les risques que le niveau et le calendrier de financement pourraient poser pour l'atteinte des objectifs des programmes;
- disposent de processus et de procédures efficaces pour examiner leurs dépenses, étant par là capables de répondre convenablement aux demandes de réaffectation des organismes centraux;
- respectent les conditions du financement en s'informant de toutes les conditions et exigences connexes, en surveillant le respect des conditions et en prenant des mesures pertinentes pour assurer leur conformité, au besoin.

Nous nous attendions aussi à ce que :

- les règles et les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor sur le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses soient clairement établies et communiquées aux représentants des ministères, et comprises par ceux-ci;
- le Secrétariat du Conseil du Trésor ait mis en place des processus et des procédures efficaces pour surveiller le respect des règles régissant le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses;
- les ministères disposent de processus et de procédures pour s'assurer de se conformer aux règles et aux lignes directrices régissant le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses.

Achèvement des travaux de vérification

Les travaux de vérification aux fins du présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés en juin 2006.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Ronnie Campbell

Directeur principal : Tom Wileman

Première directrice : Michelle Salvail

Directrice : Nola Juraitis

Sophie Chen

Nadine Cormier

Leslie Levita

Daniel Steeves

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

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 2 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse du gouvernement
Harmonisation du financement et des exigences des programmes	
<p>2.46 Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait évaluer les risques liés aux problèmes d’harmonisation dans le cadre du processus des présentations au Conseil du Trésor. (2.14-2.45)</p>	<p>Comme nous l’avons expliqué dans notre réponse à la recommandation du paragraphe 1.64 du chapitre 1, la question de l’harmonisation est présentement à l’étude en vue de déterminer les aspects à améliorer.</p>
<p>2.50 Les organismes centraux (Secrétariat du Conseil du Trésor, ministère des Finances et Bureau du Conseil privé), de concert avec les agents financiers supérieurs, devraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rechercher les causes de l’absence d’harmonisation du financement, du calendrier et du profil de financement des programmes avec les exigences de ceux-ci; • pour remédier à ces problèmes, dresser un plan d’action qui serait mis à exécution parallèlement à l’examen du système de gestion des dépenses par le gouvernement. <p>(2.14-2.49)</p>	<p>Comme nous l’avons expliqué dans notre réponse à la recommandation du paragraphe 1.64 du chapitre 1, la question de l’harmonisation est présentement à l’étude en vue de déterminer les aspects à améliorer.</p>

Recommandation	Réponse du gouvernement
Réaction à l'examen des dépenses par les organismes centraux	
<p>2.63 Les organismes centraux (Secrétariat du Conseil du Trésor, ministère des Finances et Bureau du Conseil privé), de concert avec les agents financiers supérieurs, devraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • restructurer le processus d'examen des dépenses par les organismes centraux, conjointement avec l'examen du système de gestion des dépenses du gouvernement; • veiller à ce que les ministères améliorent leur capacité à réagir aux futurs examens des dépenses par les organismes centraux. <p>(2.51-2.62)</p>	<p>Nous sommes d'accord. La mise en œuvre d'examens systématiques des programmes permanents permettra de concrétiser cette recommandation.</p>

Recommandation	Réponse du gouvernement
Recours aux Budgets supplémentaires des dépenses	
<p>2.88 En ce qui a trait aux Budgets supplémentaires des dépenses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les organismes centraux (Secrétariat du Conseil du Trésor, ministère des Finances et Bureau du Conseil privé) devraient dresser un plan d'action visant à regrouper les postes de dépenses dans le Budget principal des dépenses, afin de réduire le recours aux Budgets supplémentaires des dépenses, • le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait veiller à ce que les ministères respectent le cadre de contrôle du Parlement, • ces mesures devraient être prises parallèlement à l'examen du système de gestion des dépenses du gouvernement. <p>(2.68-2.87)</p>	<p>Le Budget principal des dépenses demeure l'instrument essentiel servant à exposer les dépenses du gouvernement au Parlement afin que ce dernier les examine. L'un des objectifs du nouveau système de gestion des dépenses vise à réduire l'utilisation des Budgets supplémentaires des dépenses.</p> <p>Les directives du Secrétariat du Conseil du Trésor adressées aux ministères ainsi que les lettres de décisions du Conseil du Trésor énoncent clairement que l'approbation du Conseil du Trésor ne signifie pas que les ministères ont le pouvoir de dépenser tant que le Parlement ne leur a pas accordé ce pouvoir. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fait preuve d'une grande prévoyance, surtout ces dernières années, en avertissant les ministères. La lettre d'appel envoyée à ces derniers à propos des Budgets supplémentaires des dépenses précise : « Bien que le Conseil du Trésor ait, en sa qualité d'organe exécutif du gouvernement, le pouvoir d'approuver les propositions de dépenses des ministères, cela ne confère pas le pouvoir de dépenser, mais sert uniquement à obtenir une autorisation de dépenser par le biais du Budget des dépenses. Les ministères s'exposent à des risques sur le plan des crédits s'ils commencent à dépenser avant que le budget n'ait reçu l'aval du Parlement. Le Parlement peut réduire les montants inscrits dans le projet de loi, comme cela s'est produit ces dernières années. Si les ministères décident quand même de commencer à affecter des sommes avant que le Parlement ait approuvé les crédits supplémentaires, et ce, même dans le cas des initiatives annoncées dans le Budget, ils doivent gérer le risque en étant prêts à réaffecter des fonds destinés à leurs programmes existants pour combler le déficit au besoin. »</p>

Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Novembre 2006

Table des matières principale

Questions d'une importance particulière — 2006

Points saillants — Chapitres 1 à 12

Annexes

Le système de gestion des dépenses du gouvernement fédéral : tour d'horizon

- | | |
|--------------------|---|
| Chapitre 1 | Le système de gestion des dépenses au centre du gouvernement |
| Chapitre 2 | Le système de gestion des dépenses dans les ministères |
| Chapitre 3 | Les grands projets de technologies de l'information |
| Chapitre 4 | La bonne conduite des affaires publiques : les organismes de sécurité publique et de protection civile |
| Chapitre 5 | La réinstallation des membres des Forces canadiennes, de la GRC et de la fonction publique fédérale |
| Chapitre 6 | La Sécurité de la vieillesse — Ressources humaines et Développement social Canada et Service Canada |
| Chapitre 7 | La participation du gouvernement fédéral au processus des traités de la Colombie-Britannique — Affaires indiennes et du Nord Canada |
| Chapitre 8 | L'affectation des fonds aux programmes de réglementation — Santé Canada |
| Chapitre 9 | L'administration des régimes de retraite et d'assurances — Gendarmerie royale du Canada |
| Chapitre 10 | L'attribution et la gestion d'un contrat relatif aux services de santé — Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et Santé Canada |
| Chapitre 11 | La protection des fonds publics — Bureau de l'enquêteur correctionnel |
| Chapitre 12 | Le rôle des membres du conseil d'administration nommés par le gouvernement fédéral — Technologies du développement durable Canada |

