

# 2007



## MAI

Rapport de la  
**vérificatrice générale  
du Canada**  
à la Chambre des communes

**Chapitre 4**  
Le Programme canadien  
de stabilisation du revenu agricole —  
Agriculture et Agroalimentaire Canada



Bureau du vérificateur général du Canada

*Le Rapport de mai 2007 de la vérificatrice générale du Canada comporte un message de la vérificatrice générale, les points saillants des chapitres et sept chapitres. La table des matières principale du Rapport se trouve à la fin du présent document.*

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse [www.oag-bvg.gc.ca](http://www.oag-bvg.gc.ca).

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada  
240, rue Sparks, arrêt 10-1  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0G6

Téléphone : 613 952-0213, poste 5000, ou 1 888 761-5953  
Télécopieur : 613 943-5485  
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613 954-8042  
Courriel : [distribution@oag-bvg.gc.ca](mailto:distribution@oag-bvg.gc.ca)

*This document is also available in English.*

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2007  
N° de catalogue FA1-2007/2-4F  
ISBN 978-0-662-73968-5



Chapitre

# 4

**Le Programme canadien de stabilisation  
du revenu agricole**

Agriculture et Agroalimentaire Canada

*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

<b>Points saillants</b>	<b>1</b>
<b>Introduction</b>	<b>3</b>
Administration des programmes de soutien du revenu agricole par Agriculture et Agroalimentaire Canada	3
Problèmes liés aux programmes de soutien du revenu agricole constatés lors de nos vérifications antérieures	3
Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole	4
Objet de la vérification	5
<b>Observations et recommandations</b>	<b>6</b>
<b>Demandes au titre du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole</b>	<b>6</b>
La méthode qu'utilise le Ministère pour calculer les paiements manque de transparence pour les producteurs	6
Le Ministère concentre ses efforts sur la réduction des paiements en trop	14
Le Ministère doit mettre davantage l'accent sur l'amélioration continue	17
Le Ministère doit améliorer certains aspects de la surveillance et de la formation du personnel chargé du traitement des demandes	19
Les normes de service visant le délai de traitement ne sont pas respectées	20
<b>Dispositions des accords fédéraux-provinciaux-territoriaux</b>	<b>22</b>
Le Ministère ne respecte pas entièrement les exigences des accords en matière de vérification et de communication de l'information	22
<b>Surveillance du rendement et information communiquée à cet égard</b>	<b>24</b>
Il faut améliorer la surveillance du rendement et l'information communiquée à cet égard	24
<b>Conflits d'intérêts</b>	<b>25</b>
Le Ministère doit poursuivre ses efforts pour éviter les conflits d'intérêts	25
<b>Conclusion</b>	<b>29</b>
<b>À propos de la vérification</b>	<b>31</b>
<b>Annexe</b>	
Tableau des recommandations	33





# Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole

## Agriculture et Agroalimentaire Canada

---

### Points saillants

#### Objet

Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole est un programme fédéral-provincial-territorial qui vise à protéger les producteurs agricoles des baisses de revenu indépendantes de leur volonté. Ce programme est administré par Agriculture et Agroalimentaire Canada, sauf en Alberta, en Ontario, au Québec et à l'Île-du-Prince-Édouard, où c'est le gouvernement de la province qui s'en charge. Nous n'avons pas vérifié la prestation du Programme par les provinces.

Nous avons effectué cette vérification à la demande du Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire de la Chambre des communes. Nous avons examiné la façon dont le Ministère traite les demandes de soutien du revenu, veille à ce que toutes les parties respectent les diverses dispositions de suivi des accords fédéraux-provinciaux-territoriaux, et évalue son rendement et communique de l'information à ce sujet au Parlement.

#### Pertinence

Le gouvernement fédéral offre aux agriculteurs des programmes de soutien du revenu depuis des décennies. Agriculture et Agroalimentaire Canada reçoit chaque année environ 55 000 demandes au titre du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole. Au cours de l'exercice 2005-2006, le Ministère a consacré à ce programme environ 1,1 milliard de dollars à l'échelle du Canada, ce qui en fait le principal programme permanent de soutien du revenu agricole.

#### Constatations

- Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole est très complexe et le Ministère ne rend pas son fonctionnement suffisamment transparent pour les producteurs; certains se sont plaints de ne pas comprendre comment le Ministère calcule les paiements de programme. Par exemple, quand il modifie les informations financières ou d'autres renseignements fournis par les producteurs, le Ministère n'explique pas l'effet de ce changement sur le montant du paiement. Par conséquent, les producteurs ne reçoivent pas tous les renseignements dont ils ont besoin, présentés de façon à faciliter la compréhension, pour décider s'ils veulent

demander un rajustement de paiement ou en appeler d'une décision défavorable. De plus, les producteurs doivent attendre longtemps avant de savoir s'ils recevront un paiement et d'en connaître le montant.

- Le Ministère met l'accent sur la prévention et la détection des paiements en trop aux producteurs; il revient aux producteurs de contester les chiffres incorrects présentés dans l'avis de calcul des paiements de programme envoyé par le Ministère. Étant donné cet état de choses, le fait d'améliorer la transparence permettrait de rendre la prestation du Programme davantage conforme à l'objectif du Programme, tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur la protection du revenu agricole*, soit de protéger le revenu des producteurs.
- Les erreurs de paiement étaient élevées dans le passé, mais elles commencent à diminuer. Le personnel qui calcule le montant des paiements doit respecter des normes axées sur le nombre de demandes traitées et l'observation des processus plutôt que sur l'exactitude des paiements. Même si le Ministère recueille des données sur la nature des erreurs et les montants en jeu, il ne se sert pas systématiquement de cette information pour améliorer la gestion du Programme.
- Certains employés qui traitent les demandes travaillent également comme experts-conseils indépendants et offrent leurs services pour aider les producteurs à préparer leur demande. Nous nous inquiétons de ce que cette situation de conflit d'intérêts pourrait procurer un avantage financier indu à certains requérants.
- Certains de ces problèmes ne sont pas nouveaux; les vérifications des programmes de soutien du revenu agricole que nous avons effectuées par le passé ont révélé des problèmes semblables.

**Réaction du Ministère.** Dans sa réponse à chacune de nos recommandations au long du chapitre, Agriculture et Agroalimentaire Canada a indiqué les mesures qu'il a prises, qu'il va prendre ou qu'il envisage de prendre.

## Introduction

### Administration des programmes de soutien du revenu agricole par Agriculture et Agroalimentaire Canada

**Producteurs agricoles** — Personnes qui produisent :

- animaux d'élevage et produits connexes (par exemple, œufs, lait, viande et fibres animales), fourrure d'élevage (par exemple, vison, renard, chinchilla et lapin);
- cultures et produits végétaux (par exemple, blé, orge, avoine, canola, maïs, fruits, noix, champignons, riz sauvage, sirop d'érable et herbes);
- produits de pépinière (par exemple, arbres, arbustes, plantes annuelles et vivaces, fleurs coupées et arbres de Noël cultivés).

**4.1** Agriculture et Agroalimentaire Canada a administré divers programmes de soutien du revenu agricole depuis la fin des années 1930. Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole est le dernier des programmes conçus par Agriculture et Agroalimentaire Canada pour protéger le revenu des **producteurs agricoles**.

**4.2** En 1991, le programme du Compte de stabilisation du revenu net (CSRN) a été établi, en vertu de la *Loi sur la protection du revenu agricole*, pour aider les producteurs à stabiliser leur revenu. Ce programme permettait aux producteurs d'accumuler des fonds au cours des bonnes années et de les utiliser pendant les mauvaises années. Pour compléter ce programme, le Ministère a lancé, en 1998, le Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole et l'a remplacé, deux ans plus tard, par le Programme canadien du revenu agricole. Ces deux programmes visaient à aider les producteurs aux prises avec des baisses soudaines et importantes de leur revenu agricole dues à des circonstances indépendantes de leur volonté. Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole a été lancé en décembre 2003.

### Problèmes liés aux programmes de soutien du revenu agricole constatés lors de nos vérifications antérieures

**4.3** Nous avons vérifié les programmes de soutien du revenu agricole en 1991 et en 1994. En 1996, nous avons évalué la mesure dans laquelle le Ministère avait mis en œuvre nos recommandations. Dans le cadre de ces vérifications, nous nous étions interrogés à savoir si le Ministère avait mesuré convenablement l'efficacité des programmes de protection du revenu agricole et en faisait rapport adéquatement, et s'il avait mis en œuvre des systèmes appropriés de gestion et de contrôle financiers. Nous avons indiqué plus particulièrement que le Ministère :

- devait améliorer divers aspects de l'administration des programmes, notamment la vérification de l'exactitude des paiements, la correction des erreurs et les vérifications dans les exploitations agricoles;
- devait préciser les objectifs des programmes et établir des indicateurs de rendement;
- n'avait pas publié de rapports annuels ni d'états financiers en temps utile.

## **Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole**

**4.4** Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole vise à aider les producteurs à protéger leur revenu agricole des baisses, faibles ou importantes, qui sont attribuables à des circonstances indépendantes de leur volonté. Les producteurs peuvent soumettre une demande d'aide financière au titre du Programme s'ils ont exercé des activités agricoles pendant au moins six mois et s'ils ont déclaré des revenus agricoles aux fins de l'impôt sur le revenu.

**4.5** Le Ministère exécute le Programme dans toutes les provinces et territoires, sauf en Alberta, en Ontario, au Québec et à l'Île-du-Prince-Édouard, où c'est le gouvernement de la province qui s'en charge. Au cours de l'exercice 2005-2006, le Ministère a consacré environ 1,1 milliard de dollars au Programme à l'échelle du Canada. Le gouvernement fédéral fournit 60 p. 100 des fonds versés au titre du Programme, et les gouvernements provinciaux et territoriaux payent les 40 p. 100 restants. Le gouvernement fédéral a signé avec les provinces et les territoires des accords de mise en œuvre bilatéraux qui établissent les conditions de partage des coûts et les autres modalités qui régissent les programmes et les activités dans le domaine de l'agriculture, y compris le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole.

**4.6** Les producteurs reçoivent un paiement au titre du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole quand leur revenu agricole de l'année en cours est inférieur à leur revenu agricole moyen des années précédentes.

**4.7** Le calcul des paiements au titre du Programme est fondé sur la définition de marges :

- La marge de production est la différence entre les revenus admissibles et les dépenses admissibles au cours d'une même année.
- La marge de référence est la moyenne de trois marges de production établie à partir des cinq années précédant l'année en cours; la marge la plus élevée et la marge la plus basse ne sont pas comprises dans la moyenne.

**4.8** Les producteurs reçoivent un paiement quand leur marge de production de l'année en cours est inférieure à leur marge de référence. Le paiement effectué par le gouvernement couvre une certaine proportion des pertes, et cette proportion augmente à mesure que les pertes du producteur s'accroissent. Les montants que reçoivent les producteurs varient énormément. Si on considère l'année de

programme 2004, dans les provinces et les territoires où il administre le Programme, le Ministère a reçu 57 000 demandes valables. Parmi les producteurs qui ont soumis ces demandes :

- environ 25 000 n'ont rien reçu;
- environ 15 000 ont reçu jusqu'à 10 000 \$;
- environ 50 ont reçu des paiements de 500 000 \$ ou plus;
- 12 ont reçu des paiements de plus de 1 million \$.

**4.9** Le Ministère estime que de 70 à 80 p. 100 des demandes sont préparées par des comptables et d'autres tierces parties qui exigent des frais pour ce service. Selon ses dossiers, le Ministère a reçu environ 55 000 demandes valables pour l'année de programme 2005, comparativement à 57 000 et à 55 000 demandes pour les années de programme 2004 et 2003, respectivement. Les producteurs peuvent se retirer du Programme, mais ils ne peuvent pas y participer par la suite pendant une période de deux ans.

#### **Objet de la vérification**

**4.10** En 2005, le Comité permanent de l'agriculture et de l'agroalimentaire de la Chambre des communes a demandé à la vérificatrice générale de vérifier les dépenses fédérales au titre du Programme.

**4.11** La vérification visait à évaluer dans quelle mesure le Ministère :

- traite de façon efficace les demandes reçues au titre du Programme;
- respecte les exigences de suivi énoncées dans les accords de mise en œuvre fédéraux-provinciaux-territoriaux;
- mesure le rendement du Programme et communique de l'information à ce sujet au Parlement et aux autres parties intéressées.

**4.12** 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

### Demandes au titre du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole

**4.13** La *Loi sur la gestion des finances publiques* et les politiques du Conseil du Trésor régissent l'exécution et l'administration des programmes de transfert comme le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole.

**4.14** Nous nous attendions à ce que le Ministère ait mis en place un système pour s'assurer de traiter les demandes avec exactitude et de manière suffisamment rapide. Nous nous attendions aussi à ce qu'il ait adopté une méthode valable pour vérifier l'intégralité et l'exactitude des données de base, c'est-à-dire une méthode :

- qui permette d'assurer un équilibre entre, d'une part, l'efficacité et l'efficacités, et d'autre part, les coûts et les risques pour les requérants et le gouvernement fédéral;
- qui respecte les exigences du gouvernement.

### La méthode qu'utilise le Ministère pour calculer les paiements manque de transparence pour les producteurs

**4.15** Dans leur demande de soutien du revenu, les producteurs doivent soumettre de l'information sur les revenus qu'ils ont déclarés aux fins de l'impôt. Ils doivent également fournir chaque année des renseignements exacts, détaillés et complexes sur leurs dépenses et leurs bénéfices agricoles ainsi que sur leurs stocks.

**4.16** La méthode utilisée pour calculer les paiements au titre du Programme est complexe. Le Ministère fournit aux producteurs des renseignements dans la section de son site Web consacrée au Programme. De plus, le Ministère offre aux producteurs des séances d'information de groupe ainsi que des séances individuelles dans le cadre desquelles les responsables du Programme conseillent les producteurs sur la façon de remplir leur demande. Malgré ces efforts, certains producteurs se sont plaints :

- de ne pas comprendre comment le Ministère calcule les paiements;
- de ce que les paiements ne sont pas prévisibles;
- du fait que les banques ne tiennent pas compte des paiements qu'ils sont susceptibles de recevoir au titre du Programme au moment de décider si elles vont leur prêter de l'argent.

**4.17** Les parties intéressées nous ont dit que les paiements au titre du Programme ne sont ni transparents ni prévisibles. Les formulaires de demande ne donnent pas aux producteurs une idée du montant qu'ils vont recevoir. Les producteurs fournissent les renseignements demandés et doivent attendre que le Ministère ait terminé de traiter leur demande avant de savoir s'ils recevront un paiement. Le Ministère affiche sur son site Web un calculateur des paiements de programme, mais ne garantit pas l'exactitude des résultats.

**4.18** Nous nous attendions à ce que le Ministère fournisse aux producteurs de l'information pour les aider à bien remplir leur demande au titre du Programme. Afin d'évaluer les efforts déployés par le Ministère pour expliquer comment son personnel calcule les paiements, nous avons examiné les guides, les publications, les avis et les présentations destinés aux requérants ainsi que l'avis de calcul des paiements de programme (Avis du calcul des avantages du Programme) préparé par le Ministère. Nous avons examiné également les documents internes du Ministère préparés à l'intention des membres du personnel qui communiquent avec les producteurs.

**4.19** Certains producteurs trouvent difficile de fournir tous les renseignements complexes dont le Ministère a besoin pour traiter leur demande. Les agents qui traitent les demandes modifient parfois les renseignements dans les demandes des producteurs. Le manuel préparé à leur intention exige :

- qu'ils communiquent avec les producteurs pour obtenir des précisions lorsque ceux-ci ont utilisé des codes incorrects pour identifier leurs produits ou qu'ils ont estimé de manière inexacte la quantité de stocks invendus;
- qu'ils modifient le prix des produits quand les producteurs ont indiqué des prix qui ne correspondent pas aux prix du marché, selon les estimations du Ministère;
- qu'ils modifient les renseignements fournis par les producteurs de manière à ce que les stocks d'ouverture de l'année correspondent aux stocks de clôture de l'année précédente ainsi qu'aux données reçues dans le cadre du programme d'assurance-production (un autre programme fédéral-provincial-territorial en agriculture).

**4.20** Nous avons examiné un échantillon de demandes pour l'année de programme 2004 pour déterminer si le Ministère avait informé les producteurs des changements apportés à leur demande par les agents responsables du traitement. Nous avons également examiné les guides

du Ministère, qui décrivent la marche à suivre pour communiquer avec les producteurs.

**4.21** Nous avons constaté que, dans certains cas, le manuel remis aux agents de traitement indique qu'ils doivent communiquer avec les producteurs pour obtenir des renseignements supplémentaires nécessaires au traitement des demandes; c'est le cas pour ce qui est de vérifier l'exactitude de l'information soumise par les producteurs. Cependant, nous avons remarqué que la documentation du Ministère ne donne pas de directives au personnel sur la manière d'indiquer aux producteurs :

- comment les renseignements rectifiés sont utilisés pour calculer le paiement;
- l'effet que les changements ont sur le paiement;
- les autres changements qui ont été apportés à leur demande;
- le moment où ces changements ont été apportés.

**4.22 Les avis ne font pas état des changements.** L'avis de calcul des paiements de programme (Avis du calcul des avantages du Programme) indique, ligne par ligne, les chiffres utilisés par le Ministère pour calculer le paiement octroyé. Cet avis compte généralement huit à dix pages. Cependant, il n'explique pas quels chiffres le Ministère a changés ni pourquoi.

**4.23** En négligeant d'expliquer, dans l'avis de calcul des paiements de programme, les changements qu'il apporte aux chiffres fournis par les producteurs dans leur demande, le Ministère rate une occasion de bien informer les requérants et d'améliorer ainsi leur compréhension du Programme.

**4.24 Il revient aux producteurs de contester les chiffres.** Lorsqu'ils reçoivent leur avis de calcul des paiements de programme, les producteurs ont 90 jours pour demander au Ministère de corriger les chiffres qu'il a utilisés pour traiter leur demande ou pour faire appel. Les producteurs peuvent aussi utiliser la ligne téléphonique sans frais du Programme pour appeler le Ministère et discuter des chiffres qui ont été changés et des raisons de ces changements.

**4.25** Selon nous, comme l'avis n'indique pas quels chiffres ont changé, les producteurs peuvent ne pas remarquer qu'il y a eu des changements. C'est à eux que revient la tâche de comparer les nombreux chiffres de l'avis final, qui compte huit à dix pages, avec les chiffres qu'ils ont fournis dans leur demande.

**4.26** Si le Ministère indiquait clairement les changements apportés, en expliquait les raisons et précisait les incidences que ces changements ont sur le montant du paiement, le processus serait plus clair, transparent et équitable pour les producteurs. De plus, les producteurs seraient mieux en mesure :

- de faire corriger les chiffres que le Ministère a changés par erreur;
- de décider s'ils doivent demander au Ministère de corriger les chiffres qu'il a utilisés pour calculer le paiement;
- d'en appeler de la décision du Ministère;
- de fournir de l'information plus exacte à l'avenir dans leurs demandes au titre du Programme.

**4.27 Il faut plus de transparence.** Au cours de notre examen d'un échantillon de demandes pour l'année de programme 2004, nous avons détecté un paiement versé à un producteur qui avait augmenté de plus de 90 000 \$ en raison d'un changement apporté à la procédure de traitement des demandes. Ce changement s'est produit après que le Ministère eut traité près de 20 p. 100 des demandes pour l'année de programme 2004. Le Ministère nous a fait savoir qu'il n'avait pas expressément informé les producteurs dont la demande avait déjà été traitée de ce changement à la procédure, ni de l'effet qu'il aurait pu avoir sur le montant de leur paiement au titre du Programme. Cependant, le Ministère a ajouté qu'il ferait enquête sur cette situation afin de déterminer si la procédure adéquate avait été suivie et qu'il réglerait tout problème éventuel. Nous craignons néanmoins que les producteurs n'aient peut-être pas été au courant de la modification de la procédure et que, par conséquent, ils n'aient pas eu en main l'information appropriée pour décider de demander un rajustement de paiement ou de faire appel.

**4.28** Nous avons également remarqué que, dans la documentation qu'il publie à l'intention des producteurs, le Ministère ne mentionne pas qu'il accepte de tenir compte des réévaluations réalisées par l'Agence du revenu du Canada relativement à la cotisation fiscale. Si ces réévaluations ont un effet sur la marge de référence du producteur, telle que calculée dans le cadre du Programme, le Ministère accepte de recevoir les nouveaux renseignements pendant une période maximale de trois ans après la fin de l'année de programme visée par le rajustement. Le Ministère a indiqué qu'il ajouterait cette information dans la nouvelle version de son manuel à l'intention des producteurs.

**4.29** Le Ministère compte améliorer les outils et les formulaires de demande visant le Programme. D'ici au dépôt du présent rapport,

il veut simplifier le formulaire de demande pour l'année de programme 2006 en réduisant la quantité d'information demandée. Il compte aussi mettre sur le Web un formulaire de demande électronique et donner aux producteurs un accès en ligne à leur compte.

**4.30** Comme nous l'avons déjà fait remarquer, le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole est complexe. Les producteurs doivent fournir des renseignements exacts dans leur demande au titre du Programme; ce sont également eux qui doivent contester les chiffres et repérer les montants incorrects. Si davantage d'information était fournie dans les avis finaux de calcul des paiements de programme, les producteurs pourraient mieux détecter les chiffres incorrects et décider s'ils vont demander un rajustement au Ministère ou en appeler de sa décision. Cette façon de faire serait également plus conforme à l'objectif d'excellence que s'est fixé le Ministère en matière de service à la clientèle ainsi qu'à l'objectif premier du Programme, tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur la protection du revenu agricole*, soit de protéger le revenu des producteurs agricoles.

**4.31 Recommandation.** Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait accroître la transparence de l'information fournie dans l'avis final qu'il envoie aux producteurs au sujet de leurs paiements au titre des programmes de soutien du revenu agricole. Le Ministère devrait expliquer clairement et de façon détaillée comment il calcule les paiements, et préciser les informations qu'il modifie et les raisons de ces changements.

**Réponse du Ministère.** Le Ministère accepte la recommandation et a déjà pris des mesures pour améliorer la transparence de l'information qu'il fournit aux producteurs. Plus particulièrement, Agriculture et Agroalimentaire Canada a l'intention de fournir des explications sur les calculs et les rajustements des prestations [paiements de programme] ainsi que sur la démarche que doivent suivre les producteurs s'ils ont des questions ou s'ils sont en désaccord avec les décisions du Ministère relativement au calcul des prestations pour l'année 2007. Avec la mise en œuvre de cette recommandation, le Ministère continue à améliorer ses communications avec les producteurs et à apporter des changements visant à rendre le Programme plus simple et plus accessible, notamment en modifiant les paramètres du Programme, en harmonisant ses formulaires avec ceux de l'Agence du revenu du Canada, en abrégant son formulaire supplémentaire et en offrant l'accès en ligne à Mon dossier et à un calculateur.

**4.32 Contrôles pour garantir l'exactitude des paiements.** Nous nous attendions à ce que le Ministère ait mis en place des contrôles pour veiller à l'exactitude des paiements au titre du Programme, et nous avons examiné ces contrôles.

**4.33** La Direction des programmes du revenu agricole est chargée de traiter les demandes dans le cadre du Programme. C'est elle également qui approuve en premier les paiements. La Division des opérations financières effectue un examen indépendant des paiements recommandés par la Direction. Si le calcul des paiements est juste, la Division approuve les paiements. Cet examen est la dernière étape visant à vérifier l'exactitude des paiements, avant l'envoi aux producteurs des chèques et des avis de calcul des paiements de programme.

**4.34** Pour traiter les demandes dans le cadre du Programme, le Ministère applique une stratégie de vérification axée sur les risques. En se fondant sur une évaluation des risques, la Direction des programmes du revenu agricole traite environ les deux tiers des demandes manuellement; le reste des demandes est traité par voie électronique, sans qu'une personne n'intervienne après l'étape initiale de l'évaluation des données. Une fois les paiements effectués, la Division des opérations financières examine également des échantillons de paiements pour estimer l'**erreur absolue**.

**Erreur absolue** — Valeur totale en dollars des paiements effectués en trop à laquelle s'ajoute la valeur totale en dollars des paiements en moins.

**4.35 Les erreurs dans les paiements diminuent.** L'objectif du Ministère est de faire en sorte que le total des erreurs absolues estimatives s'établisse à trois pour cent des fonds versés. Pour les années de programme 2003 et 2004, cette proportion aurait représenté environ 20 millions de dollars par année.

**4.36** Cependant, le Ministère n'a pas réussi jusqu'à maintenant à atteindre son objectif :

- Pour l'année de programme 2003, la Division des opérations financières a estimé les erreurs absolues dans les paiements aux producteurs à 70 millions de dollars ou 10,2 p. 100 des fonds versés.
- Pour l'année de programme 2004, la Division a estimé que les erreurs absolues dans les paiements versés aux producteurs avaient totalisé 43 millions de dollars ou 6,5 p. 100 des fonds versés.

**4.37** Quand nous avons terminé notre vérification, les premiers calculs de la Division pour l'année de programme 2005 indiquaient que les erreurs absolues estimatives étaient moindres qu'au cours des

années précédentes et qu'elles commençaient à approcher de l'objectif de trois pour cent que le Ministère s'est fixé.

**4.38 Examen préalable au paiement.** La Division des opérations financières examine toutes les demandes de paiement qui dépassent un montant seuil avant de les approuver. Elle renvoie ensuite les demandes contenant des erreurs de calcul à la Direction, pour que celle-ci les corrige.

**4.39** Tous les paiements qui dépassent le montant seuil doivent faire l'objet d'un examen préalable par la Division des opérations financières. Le nombre de demandes pour lesquelles la Division effectue un examen préalable dépend de la confiance qu'elle a dans l'exactitude du processus de traitement des demandes par la Direction des programmes du revenu agricole. À la fin de notre vérification, la Division avait, selon ses dossiers, effectué un examen préalable au paiement de quelque 12 000 demandes, soit plus de 50 p. 100 des demandes de l'année de programme 2005 qui ont entraîné des paiements aux producteurs. Elle a renvoyé à la Direction un peu plus de 4 000 demandes, soit environ 30 p. 100 des demandes qu'elle a examinées, pour que la Direction les corrige. Le taux d'erreur était donc de 7,2 p. 100 à l'étape préalable au paiement, ce qui représente une valeur totale d'environ 33 millions de dollars pour les erreurs avant paiement.

**4.40 Examen postérieur au paiement.** Pour évaluer l'ensemble des processus du Ministère et estimer les erreurs dans les paiements, la Division des opérations financières examine aussi des échantillons de paiements après l'envoi des chèques et des avis de calcul des paiements de programme aux producteurs. D'après cet examen, la Division estime que 65 p. 100 de la valeur en dollars des erreurs dans les paiements versés aux producteurs est attribuable aux paiements en trop et que 35 p. 100 l'est aux paiements en moins. Pour l'année de programme 2004, cela aurait donné lieu à des paiements en trop d'une valeur estimative de 28 millions de dollars et à des paiements en moins d'une valeur estimative de 15 millions de dollars.

**4.41** La Division des opérations financières utilise également l'information recueillie au cours de l'examen postérieur au paiement afin de déterminer le montant seuil pour l'examen préalable au paiement. Pour réduire les erreurs dans les paiements, la Division a réduit le montant seuil au cours de chaque année de programme. Étant donné qu'elle examine davantage de paiements, la Division a dû augmenter son effectif, qui est passé de 36 en 2005 à 42 en 2006.

**4.42** Le rôle de la Division des opérations financières est d'évaluer si la Direction des programmes du revenu agricole a adopté des méthodes adéquates et si ces méthodes fonctionnent bien. La charge de travail de la Division dépend directement de l'exactitude des calculs des paiements effectués par la Direction. La Division décèle un grand nombre d'erreurs, qui représentent un montant important, après le traitement des demandes par la Direction. À notre avis, il serait plus efficient que la Direction améliore ses méthodes de prévention des erreurs à l'étape du traitement plutôt que de se fier à la Division pour les déceler à la fin du processus.

**4.43** Comme il a déjà été mentionné, la Division des opérations financières utilise l'information qu'elle recueille au cours de l'examen postérieur au paiement pour estimer les erreurs absolues dans les paiements aux producteurs. La méthode utilisée par la Division pour estimer les erreurs est passable. Cependant, la Division n'utilise pas de méthode statistique pour déterminer l'exactitude de son estimation.

**4.44 Recommandation.** Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait se servir d'une méthode valable sur le plan statistique pour estimer les erreurs dans les paiements au titre des programmes de soutien du revenu agricole.

**Réponse du Ministère.** Le Ministère accepte la recommandation et étudie actuellement le coût et la faisabilité de la mise en œuvre de méthodes additionnelles permettant de déterminer la justesse des calculs, et il procédera à la mise en œuvre si ces méthodes s'avèrent rentables et réalisables. En plus des progrès importants déjà réalisés par Agriculture et Agroalimentaire Canada pour réduire les erreurs, la mise en œuvre de cette recommandation pourrait renforcer l'approche actuelle du Ministère visant les examens internes et la vérification.

**4.45 La valeur en dollars des erreurs n'est pas rendue publique.** L'objectif que s'est fixé le Ministère pour ce qui est des erreurs dans les paiements aux producteurs est que la valeur de ces erreurs ne dépasse pas trois pour cent des fonds versés. Le Ministère ne communique pas cette cible, ni ses résultats relativement à cette cible, au Parlement ou aux autres parties intéressées, même si cette information serait utile pour évaluer le rendement du Ministère.

**4.46 Recommandation.** Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait établir une cible pour l'exactitude des paiements au titre de ses programmes de soutien du revenu agricole et la rendre publique; il devrait communiquer de l'information au Parlement et aux autres parties intéressées sur ses résultats relativement à l'atteinte de cette cible.

**Réponse du Ministère.** Le Ministère convient qu'il doit se fixer une cible pour l'exactitude des paiements, et il s'est effectivement fixé une cible interne. Le Ministère tiendra compte de la recommandation visant à rendre compte au Parlement et aux autres parties intéressées des résultats qu'il obtient relativement à l'atteinte de cette cible.

#### **Le Ministère concentre ses efforts sur la réduction des paiements en trop**

**4.47** Le principal objectif du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole est d'aider les producteurs à protéger leur revenu agricole des baisses liées notamment aux mauvaises conditions météorologiques, aux maladies et aux baisses de prix sur le marché. Il s'agit d'un programme complexe qui exige des producteurs qu'ils fournissent dans leur demande de l'information exacte et détaillée sur leurs dépenses, leurs bénéfices et leurs stocks. Par exemple, pour remplir leur demande, les producteurs doivent choisir le code qui convient dans une liste de plus de 1 500 codes.

**4.48** Étant donné que cette complexité peut entraîner des erreurs, nous nous attendions à ce que le Ministère ait mis en place une marche à suivre pour gérer de manière équitable le risque de paiements en moins et le risque de paiements en trop aux producteurs. Dans le cadre de deux anciens programmes de soutien du revenu agricole, le Programme d'aide en cas de catastrophe liée au revenu agricole et le Programme canadien du revenu agricole, le Ministère mettait l'accent à la fois sur les paiements en trop et sur les paiements en moins, et effectuait une vérification et un examen complets de tous les paiements. Nous avons donc évalué le mode de traitement des demandes et les mesures prises par le Ministère pour veiller à ce que les requérants reçoivent les paiements auxquels ils ont droit.

**4.49** Les erreurs dans les paiements du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole peuvent également influencer sur les paiements d'autres programmes, car le Ministère utilise parfois les données du Programme pour calculer les paiements à accorder aux producteurs au titre d'autres programmes.

**4.50** En mars 2006, les agents responsables ont indiqué à la haute direction que l'un des éléments importants de la stratégie adoptée par le Ministère pour le Programme était de mettre l'accent sur le risque de paiements en trop. Le Ministère nous a dit qu'il détectait et corrigeait un grand nombre d'erreurs avant l'envoi des paiements aux producteurs et que sa stratégie tenait compte de l'intérêt des producteurs et de l'intégrité globale du Programme.

**4.51** Le Ministère nous a dit également que son approche à l'égard des paiements en trop et des paiements en moins est équilibrée. Toutefois, nous avons constaté un certain nombre de cas où les contrôles et processus du Ministère étaient davantage axés sur la détection et la correction des paiements en trop que des paiements en moins.

**4.52** Nous avons constaté que les tests d'évaluation des risques étaient l'un des principaux moyens que le Ministère utilise pour cibler les paiements en trop. La Direction des programmes du revenu agricole examine les demandes en détail lorsque les principaux tests d'évaluation des risques indiquent que le paiement est plus élevé que prévu et, par conséquent, qu'il y a risque de paiement en trop au producteur. Cependant, le risque de paiement en moins au producteur n'entraîne pas le même examen approfondi. La Direction envoie ensuite les dossiers des paiements à la Division des opérations financières pour qu'elle en fasse un examen indépendant avant l'envoi des chèques aux producteurs.

**4.53** Le Ministère ne conteste pas le fait que les principaux tests d'évaluation des risques appliqués par la Direction des programmes du revenu agricole sont axés sur le risque de paiement en trop. Il ne met pas non plus en question le fait que l'examen effectué par la Division des opérations financières représente la dernière étape du processus de vérification de l'exactitude des paiements.

**4.54** Toutefois, conformément aux critères de l'examen préalable au paiement, la Division des opérations financières n'examine pas les demandes pour lesquelles le paiement est inférieur au montant seuil. Elle n'examine pas non plus les demandes pour lesquelles il n'y a pas eu de paiement, soit environ 45 p. 100 de toutes les demandes. Par conséquent, environ 70 p. 100 des demandes soumises pour chaque année de programme ne sont pas examinées par la Division avant l'envoi aux producteurs par le Ministère des avis de calcul des paiements de programme. Si le paiement est un paiement en moins et qu'il est inférieur au montant seuil, la Division n'examine pas la demande avant l'envoi de l'avis au producteur. Selon nous, tout paiement, quel qu'en soit le montant, est important pour les producteurs. En plus de payer des frais d'inscription au Programme, 70 à 80 p. 100 des producteurs payent également pour faire préparer leur demande.

**4.55** Nous craignons que les processus appliqués préalablement au paiement ne permettent pas de contrôler le risque de paiements en moins pour les demandes dont le montant est inférieur au montant seuil, demandes qui ne sont donc pas examinées par la Division des

opérations financières. C'est aux producteurs qu'incombe la tâche de contester les chiffres et de repérer les paiements incorrects. Cependant, le Ministère estime que ce que nous considérons comme une approche axée sur la prévention des paiements en trop n'a pas de répercussions importantes sur les producteurs.

**4.56** Le Ministère évalue les erreurs absolues dans les paiements aux producteurs, ce qui comprend à la fois les paiements en moins et les paiements en trop. Toutefois, nous sommes d'avis que deux mesures additionnelles doivent être prises afin de confirmer cette estimation. Tel que nous l'avons déjà recommandé, le Ministère devrait se servir d'une méthode valable sur le plan statistique pour évaluer les erreurs dans les paiements de soutien du revenu agricole.

**4.57** Le Ministère doit aussi inclure les demandes qui ne donnent pas lieu à un paiement dans ses échantillons pour l'examen postérieur au paiement. De par leur nature, ces demandes présentent uniquement un risque de paiement en moins, et aucun risque de paiement en trop. Environ 45 p. 100 de toutes les demandes n'entraînent aucun paiement. Si l'on exclut ces demandes des échantillons pour l'examen postérieur au paiement, lequel vise à détecter les erreurs, il est possible que l'estimation du Ministère selon laquelle les paiements en moins représentent 35 p. 100 des erreurs soit inexacte.

**4.58 Recommandation.** Lorsqu'il évalue les erreurs dans les paiements au titre des programmes de soutien du revenu agricole, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait inclure les demandes qui ne donnent pas lieu à un paiement dans ses échantillons pour l'examen postérieur au paiement.

**Réponse du Ministère.** Le Ministère accepte la recommandation et étudie actuellement le coût et la faisabilité de la mise en œuvre de méthodes additionnelles permettant de déterminer la justesse des calculs, notamment l'échantillonnage des dossiers à paiement nul. Si ces méthodes s'avèrent réalisables et rentables, elles seront mises en œuvre.

**4.59** L'accent que met le Ministère sur les paiements en trop est manifeste également dans les directives qu'il donne pour le traitement des demandes devant être modifiées — dans les cas où les producteurs fournissent au Ministère une raison plausible d'accepter de nouveaux renseignements, et ce, après le délai de 90 jours alloué pour apporter des changements à la demande ou en appeler de la décision. Selon ces directives, les agents de traitement des demandes doivent déterminer les valeurs exactes, mettre les renseignements à jour et traiter à

nouveau la demande uniquement si le paiement doit diminuer. Aucune directive semblable n'est donnée pour les paiements en moins. Le Ministère nous a avisés que les accords fédéraux-provinciaux-territoriaux prévoient un délai maximal de 90 jours pour le rajustement des paiements, et ce, à compter de la date de l'avis de calcul des paiements de programme. Conformément à ces accords, le Ministère doit également recouvrer les paiements en trop lorsqu'ils sont décelés.

**4.60 Recommandation.** Lors du traitement des demandes au titre des programmes de soutien du revenu agricole, l'importance qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada accorde aux mesures visant à prévenir, à détecter et à corriger les paiements en moins par rapport aux mesures visant les paiements en trop versés aux producteurs devrait être proportionnelle aux risques relatifs des paiements en moins par rapport aux paiements en trop — selon les résultats de l'examen modifié effectué par le Ministère postérieurement au paiement — tel que nous le recommandons ailleurs dans le chapitre.

**Réponse du Ministère.** Le Ministère accepte la recommandation. Comme il l'indique dans ses réponses à d'autres recommandations ailleurs dans ce chapitre, il adaptera ses processus d'examen et de vérification en vue d'assurer un équilibre entre les paiements en trop et les paiements insuffisants. Ainsi, lorsque les producteurs recevront leurs paiements, les paiements en trop et les paiements en moins auront été repérés et corrigés dans une même mesure. Les efforts déployés à cet égard seront proportionnels aux risques relatifs de paiements insuffisants par rapport aux paiements en trop, et ils tiendront compte à la fois de l'intérêt des producteurs et de l'intégrité globale du Programme.

#### **Le Ministère doit mettre davantage l'accent sur l'amélioration continue**

**4.61** Nous nous attendions à ce que le Ministère ait conçu et mis en œuvre un processus pour surveiller et améliorer la prestation du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole. Pour déterminer si le Ministère tire parti de toutes les possibilités d'améliorer l'exactitude dans le cadre du traitement des demandes, nous avons examiné la façon dont il analyse et utilise les données.

**4.62 Données mal utilisées.** Nous avons constaté qu'un certain nombre de services du Ministère recueillent beaucoup de données utiles, mais que la Direction des programmes du revenu agricole n'utilise pas systématiquement cette information pour améliorer l'exactitude dans le cadre du traitement.

**4.63** Le système de traitement des demandes de la Direction comporte, à différentes étapes, trois examens d'assurance de la qualité pour lesquels les gestionnaires du traitement de la Direction reçoivent des rapports. Ces rapports mettent l'accent sur le nombre de demandes contenant des erreurs qui ont été renvoyées aux agents de traitement pour être corrigées et sur le nombre de demandes qui restent à traiter. Cependant, nous avons constaté que la Direction n'analysait pas ces données pour cerner les tendances ou cibler des secteurs précis à surveiller.

**4.64** Comme nous l'avons indiqué, à la fin de notre vérification la Division des opérations financières avait examiné plus de 50 p. 100 des demandes de paiement pour l'année de programme 2005 et avait renvoyé environ 30 p. 100 des demandes examinées à la Direction des programmes du revenu agricole pour qu'elle les corrige. Au cours de l'examen de ces demandes, la Division recueille des données utiles sur les erreurs de traitement ainsi que sur les erreurs faites par les producteurs dans leur demande. Cependant, la Division et la Direction sont parfois en désaccord sur ce qui constitue une erreur et sur les erreurs qui doivent être corrigées. Nous avons constaté que la Direction n'utilise ni n'analyse systématiquement les données recueillies par la Division pour améliorer l'exactitude dans le cadre du traitement des demandes.

**4.65** De plus, les représentants du service de vérification de la Direction des programmes du revenu agricole se rendent dans les exploitations agricoles et examinent les dossiers des producteurs pour vérifier l'exactitude des paiements qui leur sont versés. Au moment de notre vérification, le service terminait les vérifications dans les exploitations pour l'année de programme 2003 et commençait les vérifications pour les années de programme 2004 et 2005.

**4.66** Nous avons trouvé des inexactitudes dans la base de données utilisée par le Ministère pour consigner les résultats des vérifications dans les exploitations. Cependant, les analyses effectuées par le Ministère de l'information contenue dans la base de données indiquent que :

- environ 90 p. 100 des vérifications des paiements pour l'année de programme 2003 ont entraîné des changements au montant du paiement initial;
- environ 30 p. 100 des vérifications ont entraîné une modification du paiement d'au moins 5 000 \$.

**4.67** Nous avons également constaté que les vérificateurs n'analysaient pas les causes des erreurs, à savoir si elles étaient commises par le Ministère lors du traitement des demandes ou si elles étaient dues au fait que les producteurs soumettaient de l'information inexacte. À notre avis, ces vérifications pourraient fournir de précieux renseignements sur l'exactitude des données soumises par les producteurs ainsi que sur l'exactitude et la fiabilité dans le cadre du processus de traitement du Ministère.

**4.68** Malgré les nombreuses sources d'information pertinente, la Direction ne recueille pas et n'analyse pas systématiquement les données. Elle se prive donc d'une possibilité d'améliorer continuellement le traitement des demandes du Programme.

**Le Ministère doit améliorer certains aspects de la surveillance et de la formation du personnel chargé du traitement des demandes**

**4.69** Même si elle a automatisé certaines étapes du processus, la Direction des programmes du revenu agricole dépend toujours largement de son personnel pour traiter manuellement les demandes jugées à risque après les principaux tests d'évaluation des risques. Les employés qui traitent les demandes doivent donc recevoir des directives et une formation adéquates pour bien faire leur travail. Nous avons examiné le matériel de formation du Ministère et la façon dont il surveille le rendement des agents de traitement.

**4.70** Nous avons constaté que le Ministère désigne des agents de traitement supérieurs comme personnes-ressources pour guider les autres agents de traitement. Toutefois, nous avons également constaté que les agents de traitement n'ont pas à suivre avec succès une formation avant de commencer à traiter les demandes. De plus, le Ministère n'a pas établi de système de notation pour les tests de formation utilisés afin de vérifier si les employés comprennent le matériel de formation. Certains employés ne se soumettent pas aux tests; d'autres ont de mauvais résultats et certains sont absents pendant une bonne partie des cours.

**4.71** Les gestionnaires responsables du traitement se servent des rapports d'assurance de la qualité pour surveiller le rendement des agents de traitement et pour déterminer s'ils suivent le processus établi. Ces gestionnaires demandent à l'équipe d'assurance de la qualité d'intensifier la surveillance lorsque les agents de traitement font trop d'erreurs.

**4.72** Les examens d'assurance de la qualité pourraient également être utilisés pour fournir plus rapidement une rétroaction plus utile sur les

erreurs de chaque agent de traitement, de manière à ce que les gestionnaires puissent décider de la formation additionnelle à donner aux employés.

**4.73** De plus, même si nous avons constaté que les objectifs de rendement individuels des agents de traitement comprennent des cibles de production, de respect des délais et de respect des modalités, il n'y a pas de cible pour l'exactitude des paiements. À la fin de notre vérification, après avoir effectué l'examen préalable au paiement, la Division des opérations financières avait renvoyé environ 30 p. 100 des demandes examinées à la Direction des programmes du revenu agricole pour qu'elle les corrige. Le taux d'erreur était donc de 7,2 p. 100 à l'étape préalable au paiement, ce qui représente une valeur totale d'environ 33 millions de dollars pour les erreurs avant paiement.

**4.74 Recommandation.** Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait mettre davantage l'accent sur l'amélioration continue dans l'administration de ses programmes de soutien du revenu agricole. À cette fin, le Ministère devrait systématiquement :

- recueillir de l'information pertinente sur la nature et l'étendue des erreurs, ainsi que sur l'étape à laquelle elles se produisent;
- analyser l'information;
- mettre à profit de façon continue les résultats des analyses pour améliorer toutes les étapes du traitement des demandes.

**Réponse du Ministère.** Le Ministère accepte la recommandation visant à mettre l'accent sur l'amélioration continue. En particulier, il convient qu'en utilisant tous les renseignements dont il dispose de façon plus systématique, il pourra miser sur les améliorations antérieures tout en favorisant une culture d'amélioration continue.

#### **Les normes de service visant le délai de traitement ne sont pas respectées**

**4.75** Le Ministère vise à offrir des programmes efficaces, efficaces et axés sur la clientèle. Cependant, l'une des plaintes les plus fréquentes des producteurs est que les paiements de ce programme ne sont pas effectués à temps.

**4.76** Nous avons examiné un échantillon de demandes pour l'année de programme 2004 et calculé le temps qu'il a fallu au Ministère pour les traiter — depuis la date à laquelle le Ministère a reçu une demande admissible jusqu'à la date à laquelle il a envoyé au producteur l'avis de calcul des paiements de programme. Nous avons constaté que le Ministère prenait, en moyenne, 120 jours pour traiter les demandes.

**4.77** Au cours des deux premières années d'existence du Programme, la norme de service établie par le Ministère pour le délai de traitement mesurait le temps écoulé depuis l'entrée de l'information concernant la demande dans la base de données jusqu'à la date d'approbation de la demande de paiement. Le Ministère visait à traiter les demandes reçues en 60 jours en dehors des périodes de pointe et en 75 jours en période de pointe. Les dossiers du Ministère indiquent qu'il a respecté sa norme de service pour 65 p. 100 des demandes en 2003, mais pour seulement 26 p. 100 des demandes en 2004.

**4.78** Pour l'année de programme 2005, le Ministère a commencé à soustraire du temps de traitement le nombre de jours au cours desquels les agents de traitement attendent l'information additionnelle demandée aux producteurs. Le Ministère prévoit donc que son rendement à l'égard de sa norme de service s'améliorera. Au cours de notre examen des demandes de l'année de programme 2004, nous avons constaté que, dans la plupart des cas, les agents de traitement avaient demandé de l'information additionnelle par téléphone et l'avaient reçue en 24 heures.

**4.79** Le Ministère a également assoupli sa norme de service pour le délai de traitement en période de pointe, la fixant à 90 jours. De plus, il compte maintenant les jours à partir de la date à laquelle il reçoit une demande admissible jusqu'à la date à laquelle il approuve la demande de paiement (et considère alors le traitement terminé). À la fin de notre vérification, les dossiers du Ministère indiquaient qu'il avait respecté sa norme de service pour environ 38 p.100 des demandes de l'année de programme 2005.

**4.80** Nous convenons avec le Ministère que l'utilisation de la date à laquelle il reçoit la demande d'un producteur plutôt que de la date à laquelle l'information est entrée dans la base de données est appropriée pour marquer le début de la période de traitement. Cependant, dans l'optique de mieux servir sa clientèle, il pourrait utiliser la date à laquelle il envoie aux producteurs l'avis de calcul des paiements de programme, les informant des résultats de leur demande, plutôt que la date à laquelle le paiement est approuvé pour marquer la fin de la période de traitement.

**4.81** Le Ministère demande aux agents de traitement de tenir les dossiers rigoureusement à jour en entrant des notes dans la base de données électronique sur tous les contacts qu'ils ont avec les producteurs. Les agents doivent consigner notamment les dates auxquelles ils ont demandé et reçu de l'information additionnelle. Nous convenons avec le Ministère que, pour mesurer adéquatement le

temps de traitement des demandes, il faut que les agents de traitement consignent de l'information complète et exacte. Nous sommes également d'accord avec le Ministère qu'il faut concilier exactitude et rapidité. Le fait de mettre plus de temps pour examiner les demandes peut réduire les erreurs, mais cela prolonge également la période pendant laquelle les producteurs doivent attendre leur paiement.

**4.82 Recommandation.** Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait établir des normes de service réalistes pour le traitement des demandes au titre des programmes de soutien du revenu agricole et mesurer son rendement de manière exacte par rapport à ces normes.

**Réponse du Ministère.** Le Ministère accepte la recommandation et continuera de collaborer avec ses partenaires provinciaux dans l'établissement de normes de service nationales pour le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCSRA) en vue d'améliorer la prévisibilité du traitement des demandes du Programme.

## Dispositions des accords fédéraux-provinciaux-territoriaux

### **Le Ministère ne respecte pas entièrement les exigences des accords en matière de vérification et de communication de l'information**

**4.83** Les accords fédéraux-provinciaux-territoriaux contiennent d'importantes dispositions relatives au suivi qui permettent à chacune des parties de confirmer que le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole est administré conformément aux conditions des accords. Les administrations de l'Alberta, de l'Ontario, du Québec et de l'Île-du-Prince-Édouard gèrent elles-mêmes le Programme pour leur province; le gouvernement fédéral assure la prestation du Programme dans le reste du Canada.

**4.84** Comme le gouvernement fédéral paie 60 p. 100 des coûts de prestation du Programme pour les provinces et les territoires et que ces derniers paient les 40 p. 100 restants, les deux ordres de gouvernement doivent savoir si les fonds sont bien gérés et si le Programme est exécuté conformément aux accords fédéraux-provinciaux-territoriaux.

**4.85** Nous nous attendions à ce que le Ministère ait mis en place des mécanismes pour s'assurer que toutes les parties respectent les dispositions relatives au suivi, soit les exigences en matière de vérification et de communication de l'information. Nous avons évalué dans quelle mesure le Ministère veille au respect des dispositions visant la vérification et la communication de l'information qui sont énoncées dans les accords de mise en œuvre du Programme. Nous n'avons pas vérifié la prestation du Programme par les provinces.

**4.86** Les accords qui régissent le Programme contiennent diverses dispositions visant la vérification. L'une de ces dispositions porte sur les rapprochements financiers et prévoit que toutes les parties doivent :

- rapprocher les demandes de remboursement des paiements au titre du Programme et de leurs frais d'administration avec les montants présentés dans leurs états financiers vérifiés;
- effectuer une vérification de ces rapprochements;
- remettre les vérifications aux parties qui ont effectué les paiements au plus tard neuf mois après la fin de l'exercice.

**4.87** Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas respecté les échéances pour les vérifications des rapprochements, mais qu'il avait terminé ces vérifications à la fin de nos travaux. En outre, le Ministère n'avait obtenu des organismes provinciaux aucun des rapprochements vérifiés des demandes de remboursement dans les délais prescrits. Cependant, à la fin de notre vérification, deux des quatre organismes provinciaux avaient terminé leur vérification. Le Ministère a pris les mesures qui s'imposaient pour obtenir l'information nécessaire des deux autres organismes provinciaux, et a finalement retenu les fonds fédéraux devant être versés à l'un d'entre eux.

**4.88** Une autre disposition des accords visant la vérification exige que le Ministère effectue périodiquement des vérifications de conformité, quand il le juge opportun, pour déterminer si les organismes provinciaux et fédéraux administrent le Programme conformément aux accords. Les vérifications de conformité permettent également au Ministère d'évaluer dans quelle mesure le Programme est exécuté de manière uniforme dans l'ensemble du pays. Nous avons constaté que le Ministère n'avait effectué aucune vérification de conformité, mais qu'il prévoyait en effectuer une pour l'année de programme 2004 qui viserait tous les organismes provinciaux ainsi que le Ministère.

**4.89** Les accords exigent aussi que chaque administration prépare un rapport annuel de ses activités, de ses revenus et de ses dépenses dans le cadre du Programme, dès que possible après la fin de l'exercice. Nous avons constaté que le Ministère et les administrations provinciales n'avaient préparé aucun des rapports requis.

**4.90 Recommandation.** Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait veiller à respecter les exigences des accords fédéraux-provinciaux-territoriaux concernant la vérification et la communication de l'information.

**Réponse du Ministère.** Le Ministère convient qu'il doit répondre aux exigences des accords fédéraux-provinciaux-territoriaux en matière de vérification et de rapports. À cet égard, il travaillait déjà avec les provinces pour mettre au point les paramètres de vérification et réaliser les vérifications, et il accélérera le rythme de ces travaux pour s'assurer que les vérifications sont menées plus rapidement.

### Surveillance du rendement et information communiquée à cet égard

#### Il faut améliorer la surveillance du rendement et l'information communiquée à cet égard

**4.91** Conformément aux politiques et aux lignes directrices du Conseil du Trésor (la Politique sur les paiements de transfert et son guide intitulé *Élaboration et utilisation des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats*), les ministères doivent établir des mécanismes pour permettre aux gestionnaires de mesurer les résultats des programmes et d'en rendre compte, ainsi que d'évaluer l'efficacité des programmes. Nous nous attendions à ce que Agriculture et Agroalimentaire Canada ait établi un cadre pour évaluer l'efficacité du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole et pour faire rapport au Parlement et aux autres parties intéressées.

Un **cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats** sert à établir les mesures du rendement d'un programme ainsi que des stratégies pour en communiquer les résultats.

**4.92** Nous avons constaté que le Ministère a élaboré un **cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats** qui contient des indicateurs de rendement pour tous ses programmes de gestion des risques de l'entreprise — y compris le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole — et qu'il a établi les résultats globaux attendus de ces programmes. Cependant, pour le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole, il n'a pas fixé de cibles précises et mesurables pour évaluer le rendement du Programme ni établi d'échéances pour la mise au point de ces cibles. À notre avis, l'absence de cibles précises et mesurables réduit la capacité de la direction d'évaluer si les objectifs du Programme sont atteints et de faire rapport au Parlement sur le rendement du Programme.

**4.93** De plus, même s'il a établi des indicateurs de rendement dans son cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats, le Ministère ne prépare pas en temps voulu de rapports complets sur tous ces indicateurs. Par exemple, les données que le Ministère recueille couramment sont surtout des données opérationnelles, comme le nombre de demandes reçues et traitées dans le cadre du Programme et les montants versés aux producteurs. À la fin de notre vérification, le Ministère n'avait préparé qu'un rapport global pour l'année de programme 2003 du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole.

**4.94** Même s'il met continuellement à jour ce rapport au fur et à mesure qu'il obtient de nouvelles informations, le Ministère nous a dit devoir attendre d'avoir traité toutes les demandes de 2004 avant de pouvoir préparer un rapport semblable pour l'année de programme 2004 et mesurer son rendement par rapport aux indicateurs de rendement établis pour le Programme pour cette année-là.

**4.95** À la fin d'octobre 2006, le Ministère était toujours en train de traiter 830 demandes, soit 1,5 p. 100 des 57 000 demandes qu'il avait reçues pour l'année de programme 2004. À notre avis, il n'est pas nécessaire pour le Ministère d'attendre d'avoir traité toutes les demandes pour pouvoir surveiller le rendement du Programme par rapport aux principaux indicateurs. Même si toute l'information nécessaire n'est pas encore disponible, le Ministère peut produire des rapports approfondis pour chaque année de programme, lesquels seraient utiles pour surveiller et améliorer la prestation du Programme et rendre compte des résultats de ce programme au Parlement.

**4.96 Recommandation.** Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait :

- établir des cibles précises et mesurables pour tous les indicateurs de rendement dans son cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats;
- communiquer en temps voulu des rapports au Parlement sur le rendement des programmes de soutien du revenu agricole relativement à ces cibles.

**Réponse du Ministère.** Le Ministère accepte cette recommandation. De concert avec ses homologues provinciaux, il élaborera des cibles pour chacune des mesures du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et rendra compte annuellement au Parlement des progrès réalisés par rapport à ces cibles dans le rapport ministériel sur le rendement. Cette tâche sera achevée au plus tard en décembre 2007 et visera, par exemple, à fixer des cibles liées à la participation des producteurs au Programme et à la rapidité des versements.

## Conflits d'intérêts

### Le Ministère doit poursuivre ses efforts pour éviter les conflits d'intérêts

**4.97** Nous avons examiné des cas de conflits d'intérêts possibles impliquant des employés qui traitent les demandes de soutien du revenu agricole et qui aident des producteurs à préparer leur demande au titre du Programme. À notre avis, les employés qui traitent les demandes et offrent leurs services, en tant qu'experts-conseils indépendants, pour la préparation des demandes au titre du Programme contreviennent aux

dispositions sur les conflits d'intérêts du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Il se pourrait aussi qu'ils contreviennent aux dispositions du Code qui portent sur le traitement de faveur et sur l'utilisation à leur bénéfice d'information qui n'est pas accessible au public. Quand nous avons signalé ces cas à Agriculture et Agroalimentaire Canada, le Ministère a commencé à faire enquête.

**4.98** Le Ministère évalue les demandes au titre du Programme au moyen de tests d'évaluation des risques. Lorsque les demandes sont jugées à faible risque après les tests d'évaluation des risques, la probabilité que la Direction des programmes du revenu agricole les examine est plus faible. Les personnes qui ont une connaissance approfondie de ces tests pourraient s'en servir pour manipuler les données fournies par les producteurs dans leur demande au titre du Programme, de manière à ce que ces derniers obtiennent des paiements.

**4.99** Nous n'avons pris connaissance d'aucun cas où de telles manipulations s'étaient produites. Cependant, cela pourrait se produire si des employés du Programme aident des producteurs à préparer leur demande au titre du Programme en tant qu'experts-conseils indépendants.

**4.100** Le Ministère nous a informés que seuls les employés qui conçoivent et exécutent ces tests ont accès aux calculs et aux détails concernant la façon dont fonctionnent les tests. Il nous a également informés que les tests et la façon dont les agents de traitement les utilisent pour évaluer les demandes sont tellement complexes que les employés auraient du mal à en tirer parti.

**4.101** Toutefois, les manuels à l'intention des agents de traitement contiennent des explications précises des raisons pour lesquelles les demandes des producteurs sont jugées à risque. Le Ministère exige que les agents de traitement comprennent comment le résultat du test a été calculé et puissent expliquer toute anomalie. Si les agents jugent que le niveau de risque associé à une demande est acceptable, ils peuvent approuver la demande pour qu'elle passe immédiatement à l'étape du paiement.

**4.102** Les représentants du Ministère nous ont également informés que certains agents de traitement du Programme soumettent des demandes pour leur propre exploitation agricole. Les agents de traitement doivent s'identifier comme des employés du Ministère pour que leur demande et celles de leurs collègues immédiats soient traitées par d'autres équipes.

**4.103** Le Ministère envoie chaque année des avis aux employés pour leur rappeler leurs responsabilités en vertu du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Après que nous l'ayons informé des cas de conflits d'intérêts possibles, le Ministère a envoyé un avis supplémentaire à 18 des quelque 400 employés qui traitent les demandes dans le cadre des programmes de soutien du revenu agricole.

**4.104** Nous avons examiné les rapports confidentiels que plusieurs employés ont soumis à la suite de ce rappel ainsi que leurs rapports antérieurs et les rapports soumis auparavant par d'autres employés. Certains employés du Programme ont indiqué qu'ils offraient des services d'experts-conseils indépendants pour la préparation des demandes au titre du Programme et certains ont déclaré qu'ils exigeaient des droits pour leurs services.

**4.105** Certains des employés avaient divulgué ces activités à la direction avant que nous n'ayons soulevé cette question; parmi eux, certains offraient ces services depuis des années. Cependant, le Ministère a indiqué ne pas avoir de dossiers des mesures de suivi prises pour tous les rapports confidentiels soumis. Après que nous ayons fait part de nos préoccupations au sujet des conflits d'intérêts possibles, le Ministère a fait enquête et ordonné à cinq employés de cesser de préparer des demandes au titre du Programme pour des clients.

**4.106** Nous avons également constaté que le Ministère ne prenait pas toujours des mesures adéquates pour protéger la confidentialité des documents contenant de l'information sur les tests d'évaluation des risques, comme l'exige la Politique du gouvernement sur la sécurité. Cependant, comme les versions récentes de ces documents sont identifiées comme étant des documents protégés, si des employés parmi les près de 400 qui traitent les demandes de soutien du revenu agricole venaient à utiliser cette information à des fins personnelles, ils contreviendraient à la Politique et au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique.

**4.107** Enfin, nous avons constaté que, même si les requérants peuvent divulguer volontairement le nom de la personne ou de l'entreprise qui a préparé leur demande, ils ne sont pas tenus de le faire.

**4.108** Le Ministère nous a informés qu'il renforçait son régime de valeurs et d'éthique, et ce, avant que nous lui ayons fait part de conflits d'intérêts possibles. De plus, en décembre 2006, il a rappelé à tous les employés leurs obligations en vertu du Code de valeurs et d'éthique de

la fonction publique. Il a expressément averti les employés de soumettre un rapport dans les cas suivants :

- s'ils possèdent une exploitation agricole et font une demande d'aide financière au Ministère;
- s'ils envisagent d'aider des producteurs à soumettre une demande au titre des programmes de subventions ou de contributions du Ministère ou encore en vertu des programmes de protection du revenu agricole.

**4.109** Le Ministère nous a également informés qu'il mettait en œuvre un mécanisme pour gérer les risques que posent les employés qui préparent des demandes pour leur propre exploitation. Ce mécanisme comporterait des vérifications dans les exploitations, si nécessaire.

**4.110 Recommandation.** Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait prendre des mesures pour réduire les risques de conflits d'intérêts. À tout le moins, le Ministère devrait renforcer son programme de valeurs et d'éthique, notamment en interdisant aux employés de préparer des demandes pour d'autres personnes contre rémunération. Il devrait aussi établir des mécanismes pour :

- identifier les agents de traitement qui préparent également des demandes au titre des programmes de soutien du revenu agricole;
- gérer les risques que pose la préparation, par des employés, de demandes pour leur propre exploitation ou pour les exploitations de membres de leurs familles, en effectuant des vérifications dans les exploitations, si nécessaire;
- veiller à ce que toutes les demandes préparées par des employés des programmes de soutien du revenu agricole soient approuvées manuellement plutôt qu'électroniquement.

**Réponse du Ministère.** Le Ministère est d'accord avec la recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada travaille à renforcer son programme sur les valeurs et l'éthique et continuera de le faire, notamment en continuant d'informer les nouveaux employés de leurs obligations aux termes du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et en rappelant ces obligations chaque année à tout le personnel. Récemment, le Ministère a resserré ses processus relativement aux conflits d'intérêts afin de mettre à contribution de façon proactive la direction dans le règlement des conflits d'intérêts réels ou potentiels. Le Ministère a aussi établi récemment un programme officiel de formation qui sera offert à l'échelle du pays. De

plus, les employés et les gestionnaires peuvent maintenant composer un numéro d'urgence (sans frais) pour obtenir une aide immédiate.

Les personnes chargées de traiter les demandes du Programme sont tenues de s'identifier si elles remplissent une demande du Programme pour elles-mêmes, un membre de leur famille ou des amis. Elles doivent également en faire mention dans la demande. Ces demandes sont ensuite traitées par quelqu'un d'autre, dans une équipe distincte désignée pour cette fonction, de façon à ce que l'employé n'intervienne pas dans le processus de traitement de cette demande. Enfin, le sous-ministre a fait parvenir une lettre aux employés pour les informer qu'ils ne peuvent préparer des demandes du Programme contre rémunération. On leur rappellera cette exigence chaque année.

## Conclusion

**4.111** Dans les provinces et les territoires où Agriculture et Agroalimentaire Canada assure la prestation du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole, le Ministère ne dispose pas d'un système lui permettant de s'assurer que les demandes sont traitées de façon correcte. Le Ministère axe ses efforts sur la détection et la correction des paiements en trop. Sa méthode pour évaluer les erreurs dans les paiements n'a pas de fondement sur le plan statistique et ne prévoit pas l'échantillonnage des demandes qui ne donnent pas lieu à un paiement. Par conséquent, il y a un risque que l'accent mis sur les paiements en trop ait des incidences plus grandes que ne l'estime le Ministère. Toutefois, le Ministère ne croit pas que ce que nous considérons comme une approche axée sur la prévention des paiements en trop ait des répercussions importantes sur les producteurs. Le Ministère a amélioré l'exactitude des paiements dans le cadre du traitement des demandes de l'année de programme 2005; cependant, bien qu'il soit près d'y parvenir, le Ministère n'a pas encore atteint la cible qu'il s'est fixée pour l'exactitude des paiements.

**4.112** Agriculture et Agroalimentaire Canada doit améliorer l'efficacité du traitement des demandes et l'efficacité de la gestion des risques pour les requérants et le gouvernement fédéral. Plus particulièrement, nous avons constaté ce qui suit :

- La façon dont le Ministère calcule les paiements au titre du Programme est complexe et n'est pas transparente. Le Ministère n'indique pas ni n'explique aux producteurs comment et pourquoi il modifie les chiffres qu'ils ont soumis, ni la façon dont il utilise

ces chiffres modifiés pour calculer leurs paiements finaux au titre du Programme.

- Le Ministère doit utiliser systématiquement l'information disponible pour renforcer ses activités d'amélioration continue.
- Le Ministère met l'accent sur la détection et la correction des erreurs dans les paiements à la fin du processus plutôt que sur la prévention des erreurs au début.
- Le Ministère met beaucoup de temps pour informer les producteurs s'ils recevront un paiement. En moyenne, il a fallu au Ministère 120 jours pour traiter une demande de l'année de programme 2004.

**4.113** Étant donné la quantité de données complexes que les producteurs doivent fournir dans leur demande en vertu du Programme et de la grande quantité de demandes qu'il reçoit, le Ministère a mis en place une méthode passable pour vérifier l'intégralité et l'exactitude des données de base.

**4.114** Le Ministère ne respecte pas ses normes de service pour ce qui est du délai de traitement des demandes et, par conséquent, il ne traite pas celles-ci dans un laps de temps raisonnable.

**4.115** Le Ministère n'a pas établi de normes de service relativement à l'exactitude des paiements faits aux producteurs. Il n'a pas non plus établi de cibles précises et mesurables pour tous les indicateurs de rendement de son cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats. S'il établissait de telles cibles, le Ministère serait mieux en mesure d'évaluer le Programme, de déterminer s'il atteint les objectifs établis et de rendre compte de son rendement au Parlement. De plus, la surveillance continue du rendement du Programme par rapport aux principaux indicateurs serait utile pour améliorer la prestation du Programme et en communiquer les résultats au Parlement.

**4.116** Exception faite des exigences en matière de rapport, le Ministère a essentiellement veillé à ce que les dispositions des accords fédéraux-provinciaux-territoriaux visant le suivi soient respectées. Nous n'avons pas vérifié la prestation du Programme par les administrations des provinces.

## À propos de la vérification

### Objectifs

Notre objectif premier était de déterminer si Agriculture et Agroalimentaire Canada a mis en place des méthodes acceptables pour vérifier l'intégralité et l'exactitude des données de base fournies dans les demandes au titre du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole et pour veiller à ce que ces demandes soient traitées de manière exacte et suffisamment rapide.

Notre deuxième objectif était de déterminer si le Ministère a élaboré un cadre de mesure du rendement et l'utilise pour :

- évaluer la mesure dans laquelle les objectifs du Programme sont atteints;
- surveiller et améliorer la prestation du Programme;
- faire rapport au Parlement et aux autres parties intéressées.

Notre troisième objectif était de déterminer si le Ministère veille à ce que les parties aux accords fédéraux-provinciaux-territoriaux qui régissent la prestation du Programme respectent les exigences en matière de suivi.

### Étendue et méthode

Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole vise à protéger le revenu des producteurs. Il est administré par le Ministère, sauf en Alberta, en Ontario, au Québec et à l'Île-du-Prince-Édouard. Notre vérification a porté essentiellement sur les méthodes et les mécanismes utilisés par le Ministère pour gérer et exécuter le Programme.

Nous avons examiné plus particulièrement la façon dont le Ministère :

- traite les demandes de soutien du revenu agricole;
- mesure le rendement du Programme et en fait rapport au Parlement;
- respecte les exigences des accords fédéraux-provinciaux-territoriaux en matière de suivi.

Nous n'avons pas vérifié la prestation du Programme par les provinces.

Les parties intéressées avec lesquelles nous avons eu des entretiens comprenaient des représentants :

- de plusieurs organisations non gouvernementales représentant plus de 200 000 producteurs;
- des principales banques;
- du gouvernement des provinces où le Ministère administre le Programme et du gouvernement des autres provinces.

Nous avons interviewé des agents responsables et examiné des documents à Winnipeg (où le Programme est administré) et à l'administration centrale du Ministère, à Ottawa. Nous avons également examiné les dossiers d'un échantillon représentatif, soit 137 demandes reçues dans le cadre du Programme pour l'année de programme 2004. Les 56 515 demandes admissibles, traitées au plus tard le 12 avril 2006, ont été

divisées en catégories, selon le montant du paiement octroyé — faible, moyen et élevé, et paiement nul. Nous avons déterminé la taille des échantillons de chacune des quatre catégories de façon à ce que les intervalles de confiance liés aux taux d'occurrence soient inférieurs à 10 p. 100 et que le niveau de confiance soit de 90 p. 100. Toutes les estimations mentionnées dans le chapitre ont été pondérées afin qu'elles soient représentatives de l'ensemble de la population.

### **Critères**

Nous nous attendions à ce que le Ministère :

- ait établi des politiques et des méthodes pour assurer la prestation et l'administration efficaces et efficaces du Programme;
- ait établi un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats qui prévoit la mesure et la communication adéquates des résultats aux gestionnaires du Ministère ainsi qu'au Parlement et aux autres parties intéressées;
- ait établi des critères d'évaluation appropriés pour évaluer l'efficacité du Programme;
- ait élaboré et mis en œuvre des mécanismes pour surveiller et améliorer la prestation du Programme;
- ait veillé à ce que toutes les parties aux accords fédéraux-provinciaux-territoriaux se soient acquittées de leurs responsabilités respectives en matière de vérification et de communication de l'information relativement au Programme.

### **Fin des travaux de vérification**

Les travaux de vérification menés aux fins du présent chapitre ont été pour l'essentiel terminés le 31 octobre 2006.

### **Équipe de vérification**

Vérificateur général adjoint : Andrew Lennox

Directrice principale : Frances Taylor

Directeur : Raymond Kunze

Ian Campbell

Alina Dan

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 4 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
<b>Demandes au titre du Programme canadien de stabilisation du revenu agricole</b>	
<p><b>4.31</b> Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait accroître la transparence de l’avis final qu’il envoie aux producteurs au sujet de leurs paiements au titre des programmes de soutien du revenu agricole. Le Ministère devrait expliquer clairement et de façon détaillée comment il calcule les paiements, et préciser les informations qu’il modifie et les raisons de ces changements. (4.15-4.30)</p>	<p>Le Ministère accepte la recommandation et a déjà pris des mesures pour améliorer la transparence de l’information qu’il fournit aux producteurs. Plus particulièrement, Agriculture et Agroalimentaire Canada a l’intention de fournir des explications sur les calculs et les rajustements des prestations [paiements de programme] ainsi que sur la démarche que doivent suivre les producteurs s’ils ont des questions ou s’ils sont en désaccord avec les décisions du Ministère relativement au calcul des prestations pour l’année 2007. Avec la mise en œuvre de cette recommandation, le Ministère continue à améliorer ses communications avec les producteurs et à apporter des changements visant à rendre le Programme plus simple et plus accessible, notamment en modifiant les paramètres du Programme, en harmonisant ses formulaires avec ceux de l’Agence du revenu du Canada, en abrégant son formulaire supplémentaire et en offrant l’accès en ligne à Mon dossier et à un calculateur.</p>
<p><b>4.44</b> Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait se servir d’une méthode valable sur le plan statistique pour estimer les erreurs dans les paiements au titre des programmes de soutien du revenu agricole. (4.32-4.43)</p>	<p>Le Ministère accepte la recommandation et étudie actuellement le coût et la faisabilité de la mise en œuvre de méthodes additionnelles permettant de déterminer la justesse des calculs, et il procédera à la mise en œuvre si ces méthodes s’avèrent rentables et réalisables. En plus des progrès importants déjà réalisés par Agriculture et Agroalimentaire Canada pour réduire les erreurs, la mise en œuvre de cette recommandation pourrait renforcer l’approche actuelle du Ministère visant les examens internes et la vérification.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>4.46</b> Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait établir une cible pour l'exactitude des paiements au titre de ses programmes de soutien du revenu agricole et la rendre publique; il devrait communiquer de l'information au Parlement et aux autres parties intéressées sur ses résultats relativement à l'atteinte de cette cible. (4.32-4.45)</p>	<p>Le Ministère convient qu'il doit se fixer une cible pour l'exactitude des paiements, et il s'est effectivement fixé une cible interne. Le Ministère tiendra compte de la recommandation visant à rendre compte au Parlement et aux autres parties intéressées des résultats qu'il obtient relativement à l'atteinte de cette cible.</p>
<p><b>4.58</b> Lorsqu'il évalue les erreurs dans les paiements au titre des programmes de soutien du revenu agricole, Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait inclure les demandes qui ne donnent pas lieu à un paiement dans ses échantillons pour l'examen postérieur au paiement. (4.47-4.57)</p>	<p>Le Ministère accepte la recommandation et étudie actuellement le coût et la faisabilité de la mise en œuvre de méthodes additionnelles permettant de déterminer la justesse des calculs, notamment l'échantillonnage des dossiers à paiement nul. Si ces méthodes s'avèrent réalisables et rentables, elles seront mises en œuvre.</p>
<p><b>4.60</b> Lors du traitement des demandes au titre des programmes de soutien du revenu agricole, l'importance qu'Agriculture et Agroalimentaire Canada accorde aux mesures visant à prévenir, à détecter et à corriger les paiements en moins par rapport aux mesures visant les paiements en trop versés aux producteurs devrait être proportionnelle aux risques relatifs des paiements en moins par rapport aux paiements en trop — selon les résultats de l'examen modifié effectué par le Ministère postérieurement au paiement — tel que nous le recommandons ailleurs dans le chapitre. (4.32-4.59)</p>	<p>Le Ministère accepte la recommandation. Comme il l'indique dans ses réponses à d'autres recommandations ailleurs dans ce chapitre, il adaptera ses processus d'examen et de vérification en vue d'assurer un équilibre entre les paiements en trop et les paiements insuffisants. Ainsi, lorsque les producteurs recevront leurs paiements, les paiements en trop et les paiements en moins auront été repérés et corrigés dans une même mesure. Les efforts déployés à cet égard seront proportionnels aux risques relatifs de paiements insuffisants par rapport aux paiements en trop, et ils tiendront compte à la fois de l'intérêt des producteurs et de l'intégrité globale du programme.</p>
<p><b>4.74</b> Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait mettre davantage l'accent sur l'amélioration continue dans l'administration de ses</p>	<p>Le Ministère accepte la recommandation visant à mettre l'accent sur l'amélioration continue. En particulier, il convient qu'en utilisant tous les renseignements dont il dispose de façon</p>

Recommandation	Réponse
<p>programmes de soutien du revenu agricole. À cette fin, le Ministère devrait systématiquement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• recueillir de l'information pertinente sur la nature et l'étendue des erreurs, ainsi que sur l'étape à laquelle elles se produisent;</li> <li>• analyser l'information;</li> <li>• mettre à profit de façon continue les résultats des analyses pour améliorer toutes les étapes du traitement des demandes. (4.61-4.73)</li> </ul> <p><b>4.82</b> Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait établir des normes de service réalistes pour le traitement des demandes au titre des programmes de soutien du revenu et mesurer son rendement de manière exacte par rapport à ces normes. (4.75-4.81)</p>	<p>plus systématique il pourra miser sur les améliorations antérieures tout en favorisant une culture d'amélioration continue.</p> <p>Le Ministère accepte la recommandation et continuera de collaborer avec ses partenaires provinciaux dans l'établissement de normes de service nationales pour le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole (PCSRA) en vue d'améliorer la prévisibilité du traitement des demandes du Programme.</p>
<p><b>Dispositions des accords fédéraux-provinciaux-territoriaux</b></p>	
<p><b>4.90</b> Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait veiller à respecter les exigences des accords fédéraux-provinciaux-territoriaux concernant la vérification et la communication de l'information. (4.83-4.89)</p>	<p>Le Ministère convient qu'il doit répondre aux exigences des accords fédéraux-provinciaux-territoriaux en matière de vérification et de rapports. À cet égard, il travaillait déjà avec les provinces pour mettre au point les paramètres de vérification et réaliser les vérifications, et il accélérera le rythme de ces travaux pour s'assurer que les vérifications sont menées plus rapidement.</p>
<p><b>Surveillance du rendement et information communiquée à cet égard</b></p>	
<p><b>4.96</b> Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• établir des cibles précises et mesurables pour tous les indicateurs de rendement dans son cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats;</li> </ul>	<p>Le Ministère accepte cette recommandation. De concert avec ses homologues provinciaux, il élaborera des cibles pour chacune des mesures du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et rendra compte annuellement au Parlement des progrès réalisés par rapport à ces cibles dans le rapport ministériel sur le rendement. Cette tâche prendra fin au plus tard en décembre 2007 et visera, par exemple, à fixer des cibles liées à</p>

Recommandation	Réponse
<ul style="list-style-type: none"> <li>• communiquer en temps voulu des rapports au Parlement sur le rendement des programmes de soutien du revenu agricole par rapport à ces cibles. (4.91-4.95)</li> </ul>	<p>la participation des producteurs au Programme et à la rapidité des versements.</p>
<b>Conflits d'intérêts</b>	
<p><b>4.110</b> Agriculture et Agroalimentaire Canada devrait prendre des mesures pour réduire les risques de conflits d'intérêts. À tout le moins, le Ministère devrait renforcer son programme de valeurs et d'éthique, notamment en interdisant aux employés de préparer des demandes pour d'autres personnes contre rémunération. Il devrait aussi établir des mécanismes pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identifier les agents de traitement qui préparent également des demandes au titre des programmes de soutien du revenu agricole;</li> <li>• gérer les risques que pose la préparation, par des employés, de demandes pour leur propre exploitation ou pour les exploitations de membres de leurs familles, en effectuant des vérifications dans les exploitations si nécessaire;</li> <li>• veiller à ce que toutes les demandes préparées par des employés des programmes de soutien du revenu agricole soient approuvées manuellement plutôt qu'électroniquement. (4.97-4.109)</li> </ul>	<p><b>Réponse du Ministère.</b> Le Ministère est d'accord avec la recommandation. Agriculture et Agroalimentaire Canada travaille à renforcer son programme sur les valeurs et l'éthique et continuera de le faire, notamment en continuant d'informer les nouveaux employés de leurs obligations aux termes du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et en rappelant ces obligations chaque année à tout le personnel. Récemment, le Ministère a resserré ses processus relativement aux conflits d'intérêts afin de mettre à contribution de façon proactive la direction dans le règlement des conflits d'intérêts réels ou potentiels. Le Ministère a aussi établi récemment un programme officiel de formation qui sera offert à l'échelle du pays. De plus, les employés et les gestionnaires peuvent maintenant composer un numéro d'urgence (sans frais) pour obtenir une aide immédiate.</p> <p>Les personnes chargées de traiter les demandes du Programme sont tenues de s'identifier si elles remplissent une demande du Programme pour elles-mêmes, un membre de leur famille ou des amis. Elles doivent également en faire mention dans la demande. Ces demandes sont ensuite traitées par quelqu'un d'autre, dans une équipe distincte désignée pour cette fonction, de façon à ce que l'employé n'intervienne pas dans le processus de traitement de cette demande. Enfin, le sous-ministre a fait parvenir une lettre aux employés pour les informer qu'ils ne peuvent préparer des demandes du Programme contre rémunération. On leur rappellera cette exigence chaque année.</p>

# Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes — Mai 2007

## Table des matières principale

### **Message de la vérificatrice générale du Canada Points saillants — Chapitres 1 à 7**

- Chapitre 1** L'utilisation des cartes d'achat et de voyage
- Chapitre 2** Les programmes fédéraux de prêts et bourses pour les études postsecondaires — Ressources humaines et Développement social Canada, et Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire
- Chapitre 3** La gestion des ressources humaines — Affaires étrangères et Commerce international Canada
- Chapitre 4** Le Programme canadien de stabilisation du revenu agricole — Agriculture et Agroalimentaire Canada
- Chapitre 5** La gestion de la prestation des services juridiques au gouvernement — Ministère de la Justice Canada
- Chapitre 6** La modernisation du système du NORAD au Canada — Défense nationale
- Chapitre 7** La gestion des Services de laboratoire judiciaire — Gendarmerie royale du Canada

