

**Octobre 2000**

**Avant-propos et Points saillants**



# Table des matières

	<b>Page</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>5</b>
<b>Points saillants</b>	
<b>Chapitre</b>	
10 Transports Canada – Les cessions d’aéroports : le Réseau national d’aéroports	7
11 Développement des ressources humaines Canada – Les subventions et les contributions	9
12 Les valeurs et l’éthique dans le secteur public fédéral	11
13 L’évaluation des capacités de gestion financière des ministères	13
14 Agence canadienne de développement international – La gestion des marchés et des accords de contribution	15
15 Santé Canada – La santé des Premières nations : suivi	17
16 Suivi des recommandations formulées dans des rapports antérieurs	19
17 Autres observations de vérification	20





# Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes — Octobre 2000

## Avant-propos

Je suis heureux de présenter le volume d'octobre de mon rapport de l'an 2000. Cet avant-propos est suivi des Points saillants des huit chapitres, qui sont publiés séparément :

10. Transports Canada – Les cessions d'aéroports : le Réseau national d'aéroports
11. Développement des ressources humaines Canada – Les subventions et les contributions
12. Les valeurs et l'éthique dans le secteur public fédéral
13. L'évaluation des capacités de gestion financière des ministères
14. Agence canadienne de développement international – La gestion des marchés et des accords de contribution
15. Santé Canada – La santé des Premières nations : suivi
16. Suivi des recommandations formulées dans des rapports antérieurs
17. Autres observations de vérification

Chaque année, j'ai l'habitude de faire ressortir, dans la section intitulée Avant-propos des deux premiers volumes de mon rapport, quelques-uns des thèmes communs des chapitres qui suivent. Mes commentaires sur les résultats des vérifications individuelles se trouvent habituellement dans le chapitre intitulé « Questions d'une importance particulière » de mon rapport annuel. Cependant, les questions liées aux subventions et aux contributions méritent ici une attention particulière. Le présent rapport de notre récente vérification de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) traite de ces questions, mais les travaux que nous avons effectués dans divers ministères depuis 1997 ont révélé des faiblesses persistantes que nous continuons à constater chaque fois que nous examinons les programmes de subventions et de contributions.

Une bonne gestion des subventions et des contributions constitue un élément essentiel d'une saine gestion des finances publiques au gouvernement fédéral. Des fonds publics considérables sont en jeu et c'est pourquoi il faut les dépenser avec le plus grand soin et avoir en place des niveaux de contrôle adéquats.

Les observations du chapitre 11 sur la vérification des subventions et des contributions à DRHC sont perturbantes à la lumière des principes d'une saine gestion des finances publiques. En effet, nos travaux ont confirmé les constatations de la vérification interne de 1999 réalisée par le Ministère, et plus encore. Nous avons constaté des transgressions des autorisations applicables, des paiements effectués de façon incorrecte, une surveillance limitée et des approbations qui n'avaient pas été faites selon les procédures établies. En plus des mesures correctives qu'il a prises, DRHC doit faire en sorte que l'effort extraordinaire déployé aujourd'hui devienne son mode de fonctionnement de demain et il doit modifier de façon radicale son approche quotidienne pour la prestation des subventions et des contributions.

Nos vérifications ont mis au jour d'autres faiblesses de la gestion et du contrôle financiers dans le domaine des subventions et des contributions. Par exemple, le chapitre 14 fait état de faiblesses dans la gestion par l'Agence canadienne de développement international des accords de contribution.

La nécessité d'améliorer la gestion financière a aussi été constatée dans le chapitre 10 sur la vérification des cessions d'aéroports, où nous soulignons l'importance d'effectuer une analyse financière de qualité pour étayer la prise de décision et de surveiller de façon adéquate les biens fédéraux.

L'expérience a maintes fois démontré que lorsque les ministères s'efforcent d'améliorer leurs services aux Canadiens, ils doivent atteindre cet objectif tout en appliquant les principes fondamentaux de la gestion et du contrôle financiers. Le chapitre 13 présente les résultats d'une évaluation des capacités de gestion financière dans certains ministères. Nous avons constaté des écarts entre les attentes actuelles au regard de la gestion financière et les capacités des ministères.

D'après les résultats des travaux communiqués dans ces chapitres, il est clair que l'amélioration de la gestion financière représente encore un défi de taille.



## Transports Canada

# Les cessions d'aéroports : le Réseau national d'aéroports

### Chapitre 10 – Points saillants

**10.1** Au cours de notre vérification, nous avons examiné la façon dont Transports Canada a procédé pour céder les aéroports les plus grands et les plus achalandés du Canada entre 1992 et 1999. Ces aéroports constituent le Réseau national d'aéroports du Canada. Aux termes des conventions de cession, Transports Canada demeure propriétaire des aéroports qu'il cède à bail à des organismes appelés administrations aéroportuaires auxquelles il a confié la gestion, l'exploitation et le développement de ces aéroports. Nous nous sommes concentrés sur les aspects financiers et de surveillance des aéroports cédés du Réseau national d'aéroports (RNA) et non sur la sûreté et la sécurité.

**10.2** Nous avons trouvé de nombreux points faibles non négligeables dans les pratiques de gestion. Voici quelques-unes de nos plus importantes observations :

- Avant de commencer à négocier les baux pour chaque aéroport cédé de la deuxième série de cessions, et à renégocier d'autres baux, Transports Canada n'a pas déterminé la juste valeur marchande des éléments d'actif ni les possibilités d'affaires des aéroports qu'il cédait. Cette information est fondamentale pour la négociation et la renégociation des baux et, à notre avis, le fait qu'il n'y en ait pas représente un écart évident par rapport aux bonnes pratiques de gestion. La qualité des renseignements nécessaires pour prendre des décisions sur certains aspects comme le loyer s'en trouve donc grandement affaiblie.
- Le Ministère a renégocié quatre baux au coût, pour le gouvernement, d'environ 474 millions de dollars sous forme d'abandon de loyer (valeur actuelle nette de 342 millions de dollars). Les ententes renégociées ne sont pas conformes à certaines directives clés du gouvernement. De plus, Transports Canada ne peut démontrer en quoi les ententes pour tous les aéroports cédés sont équitables, uniformes, cohérentes et justes l'une par rapport à l'autre, comme le gouvernement l'a prescrit.
- Par suite des renégociations, le gouvernement a, de fait, convenu de réduire les futurs revenus de l'État et de financer de grands projets d'immobilisations. L'information présentée au Parlement sur le loyer cédé et le financement de projets d'immobilisations était fragmentaire, incomplète et, certaines années, inexistante.
- De 1992 à 1999, le gouvernement a continué de fournir une aide financière à la plupart des aéroports cédés. Il a fourni aux administrations aéroportuaires une somme totale de 360 millions de dollars, dont 118 millions de dollars sous forme de crédits de loyer à l'Aéroport international Lester-B.-Pearson de Toronto pour contribuer à la réalisation d'un certain nombre de projets de rénovation. Le gouvernement a touché en revenus locatifs un montant total net de 593 millions de dollars des administrations aéroportuaires au cours de cette période.
- Ainsi qu'ils avaient été évalués par les experts-conseils du Ministère, les résultats financiers préliminaires ont révélé que, cinq ans après la cession des quatre premiers aéroports en 1992, la situation financière la plus probable du gouvernement variait grandement à la suite de chaque cession — d'une situation meilleure à une situation « moins avantageuse ». Bien que l'évaluation ait été terminée — dans le cadre de trois études distinctes ayant coûté en tout 680 000 \$ — un an avant la fin de notre vérification, nous avons constaté que le Conseil du Trésor et le Cabinet n'en avaient

pas encore vu les résultats. Le Ministère n'a pas encore effectué une telle évaluation pour tout autre aéroport cédé du RNA.

- Nous nous soucions du fait que Transports Canada, dans les huit années du processus de cession, n'a pas défini clairement son rôle en tant que locateur et surveillant du Réseau national d'aéroports. Sa façon de traiter les nouvelles questions clés comme celles qui sont liées aux frais d'améliorations aéroportuaires, aux filiales et aux marchés à fournisseur unique s'est révélée en général inadéquate et, jusqu'en 1997, il ne s'en est pratiquement pas occupé. Le Conseil du Trésor et/ou le Cabinet ont reçu peu d'informations sur ces questions et certaines de ces informations étaient incomplètes et inexactes.

### **Contexte et autres observations**

**10.3** Il y a eu deux séries de cessions des aéroports du Réseau national d'aéroports. En 1992, Transports Canada a cédé à bail quatre grands aéroports — Montréal (Dorval et Mirabel), Vancouver, Calgary et Edmonton — à quatre « administrations aéroportuaires locales » à qui il a confié la gestion et l'administration de ces aéroports. La deuxième série a débuté en 1996 par la cession de l'Aéroport international Lester-B.-Pearson de Toronto. Depuis lors, 12 autres aéroports, notamment Ottawa, Victoria, Winnipeg et Moncton, ont été cédés à des « administrations aéroportuaires canadiennes ». À la fin de notre vérification, il restait encore à céder les quatre derniers aéroports du RNA — l'Aéroport international de Gander, l'Aéroport international Jean-Lesage de Québec et les aéroports de Fredericton et de Prince George.

**10.4** Bien que Transports Canada ait entamé le processus de cession des aéroports vers la fin des années 1980, et qu'il cède des aéroports à bail depuis 1992, ce n'est qu'en 1994 qu'a paru la Politique nationale des aéroports. Pour le gouvernement, les cessions étaient perçues comme un moyen de financer l'expansion de ce réseau vital qu'est le Réseau national d'aéroports, de rendre les aéroports plus concurrentiels et viables et de donner aux collectivités la marge de manœuvre nécessaire pour qu'elles les utilisent comme des outils de développement économique. Par le fait même, Transports Canada aurait la possibilité de surveiller l'ensemble du Réseau.

**10.5** Transports Canada signale qu'un certain nombre d'aspects de l'initiative de cession ont été positifs et que les administrations aéroportuaires ont fait des choix stratégiques qui représentaient également des décisions opérationnelles difficiles. Il s'agit, par exemple, de l'agrandissement d'installations pour les passagers, de la libéralisation des politiques opérationnelles et du déplacement du trafic régulier d'un aéroport à un autre.

**Les réponses du Ministère à nos recommandations sont incluses dans le présent chapitre. Bien qu'il soit d'accord avec la plupart de nos recommandations et expose les mesures qu'il prend ou entend prendre pour y donner suite, le Ministère a pris une position différente sur un certain nombre de questions, comme il l'exprime dans sa réponse qui suit le paragraphe 10.106.**



# Développement des ressources humaines Canada

## Les subventions et les contributions

### Chapitre 11 – Points saillants

**11.1** Au cours de notre vérification, nous avons examiné quatre des programmes de subventions et de contributions qui faisaient partie de la vérification interne de 1999 de Développement des ressources humaines Canada (DRHC). Nous avons conclu qu'il y avait des lacunes généralisées au chapitre des cadres de contrôle de gestion des quatre programmes. Nos constatations, qui s'appliquaient à la période se terminant en décembre 1999, confirment celles de la vérification interne de 1999 et vont plus loin. Nous avons notamment relevé des transgressions des autorisations applicables, des paiements effectués de manière inappropriée, un contrôle très restreint des finances et des activités, et des approbations non fondées sur les procédures établies.

**11.2** Souvent, les résultats visés par les projets n'étaient pas définis en termes mesurables. Et même lorsque c'était le cas (comme pour le programme Jeunes stagiaires Canada), les résultats n'étaient pas mesurés systématiquement, ce qui empêchait les gestionnaires d'obtenir les renseignements requis pour concevoir des modifications utiles et de disposer des données nécessaires à leur reddition de comptes. Ces programmes avaient fait l'objet d'une certaine évaluation. À la suite de l'évaluation de l'Initiative des partenariats sectoriels et du Fonds transitoire pour la création d'emplois, ces programmes ont subi quelques modifications. Toutefois, nous n'avons pas pu appuyer les constatations du Ministère sur l'efficacité du Fonds transitoire pour la création d'emplois.

**11.3** En examinant les 37 dossiers « problématiques » identifiés aux fins de suivi par sa vérification interne, le Ministère n'a relevé que quelques cas où il était possible de recouvrer des fonds auprès des promoteurs de projet, parce que la plupart des paiements erronés étaient attribuables à des pratiques inappropriées des employés du Ministère. Bon nombre de ces pratiques ne sont pas acceptables – aller de l'avant sans les approbations requises, s'appuyer sur des contrats verbaux et rembourser des dépenses non admissibles, par exemple. La communication, par DRHC, des résultats de l'examen était centrée sur les trop-payés et fournissait peu d'information sur les problèmes décelés.

**11.4** Les gestionnaires actuels de DRHC se sont engagés à régler les sérieuses faiblesses du cadre de contrôle de gestion qu'avaient signalées la vérification interne et notre vérification pour la période se terminant en décembre 1999. DRHC a planifié et mis en œuvre des mesures correctives en réponse aux problèmes relevés dans le cadre de sa vérification interne de 1999. Les mesures et les plans mis en place visent eux aussi à corriger les lacunes que nous avons cernées dans notre vérification.

**11.5** Le Ministère a fait des progrès satisfaisants dans la concrétisation des engagements pris dans son Plan d'action en six points annoncé en février 2000. La direction travaille à améliorer les outils et les mesures de soutien mis à la disposition des employés afin qu'ils puissent mieux s'acquitter de leurs tâches. On travaille également à d'autres initiatives visant à étendre ou à compléter le plan d'action initial.

**11.6** Pour concrétiser le profond changement systémique visé par les plans d'action, la direction de DRHC ne devra pas relâcher ses efforts ni son attention. En plus des mesures correctives déjà prises, le Ministère devra faire en sorte que l'effort extraordinaire déployé aujourd'hui devienne son mode de fonctionnement de demain et, pour cela, il devra modifier radicalement son approche quotidienne pour la prestation des subventions et des contributions. Les gestionnaires et les employés du Ministère doivent continuer de centrer leur attention sur les aspects fondamentaux du contrôle. Des normes minimales de contrôle doivent être mises en place pour tous les

projets. Toutefois, le temps et les efforts à consacrer à l'examen et à l'évaluation des propositions, au suivi des progrès, à l'évaluation du rendement et à l'analyse des résultats devraient varier selon l'importance des fonds fédéraux en cause et des risques associés au projet.

**11.7** DRHC a mis en place un système novateur de suivi du rendement — un système qui permet de noter les améliorations apportées à la gestion et à l'administration des subventions et des contributions. Le suivi continu du rendement et la vérification interne sont des outils essentiels pour l'évaluation des améliorations apportées au cadre de contrôle de gestion.

### **Contexte et autres observations**

**11.8** DRHC a consacré en 1999–2000 environ trois milliards de dollars à des subventions et à des contributions à verser pour des programmes, par exemple, de création d'emplois ou d'emploi des jeunes, ainsi que pour des prestations d'emploi et des mesures de soutien. Nous avons examiné en détail 4 des quelque 40 programmes de subventions et de contributions discrétionnaires offerts par DRHC : le Fonds transitoire pour la création d'emplois et le programme qui l'a remplacé, le Fonds du Canada pour la création d'emplois, Jeunes stagiaires Canada, le Programme de partenariats pour le développement social et l'Initiative des partenariats sectoriels.

**11.9** Les problèmes qu'éprouve DRHC à gérer ses subventions et ses contributions se sont aggravés au cours des années 1990; des vérifications menées à la fin des années 1990 révèlent la persistance de problèmes déjà cernés. Une vérification interne menée en 1991 et le suivi effectué en 1994 n'ont donné lieu qu'à très peu de mesures correctives. La direction s'employait alors en priorité à mettre en œuvre d'importantes initiatives d'orientation de la politique et à améliorer le service offert; on n'a pas insisté suffisamment sur le maintien des contrôles essentiels dans un contexte de réduction de la bureaucratie et d'amélioration du service.

**11.10** Il faut faire encore plus pour déterminer quelles sont les ressources nécessaires pour administrer les programmes de subventions et de contributions. Les plans et les mesures correctives du Ministère visent à renforcer la capacité d'exécution des programmes en donnant aux employés un soutien, une formation, des outils et des systèmes appropriés. DRHC prend également des dispositions pour recruter des employés aux niveaux correspondant à ses besoins. Le Ministère prévoit analyser la charge de travail pour s'assurer que les ressources en place sont suffisantes.

**11.11** Pour les programmes que nous avons vérifiés, des renseignements généraux avaient été diffusés afin que les gens puissent en connaître l'existence. Le plus souvent, la promotion de ces programmes se faisait de façon passive et, dans le cas de certains programmes offerts au niveau local, elle variait considérablement selon la région ou le bureau responsable. L'information n'était pas toujours diffusée de manière à favoriser l'égalité d'accès aux programmes.

**Le présent chapitre présente une réponse globale du Ministère et des réponses à chacune de nos recommandations.**

**DRHC a réagi positivement à nos constatations et à nos recommandations. Le Ministère affirme qu'il continuera de progresser au même rythme pour ce qui est de la réalisation des engagements présentés dans son plan d'action et des engagements liés à des initiatives connexes.**



# Les valeurs et l'éthique dans le secteur public fédéral

## Chapitre 12 – Points saillants

**12.1** Les Canadiens s'attendent à ce que le secteur public fédéral soit un chef de file mondial en ce qui a trait à la promotion de valeurs saines et de l'éthique au sein du gouvernement. Ces valeurs et cette éthique constituent un élément essentiel d'une saine régie publique qui respecte et appuie les valeurs démocratiques fondamentales.

**12.2** Il faut engager un dialogue approfondi et soutenu avec les Canadiens et dans l'ensemble du secteur public fédéral. Nous proposons un cadre d'action comportant huit mesures prioritaires, et suggérons de commencer par les deux priorités suivantes :

- Renforcer le leadership pour ce qui est de promouvoir un comportement conforme à l'éthique, et ce, par exemple,
  - en clarifiant le principe de la responsabilité ministérielle et les responsabilités des hauts fonctionnaires;
  - en déterminant les responsabilités des gestionnaires supérieurs et hiérarchiques à l'égard de la promotion de valeurs saines et de l'éthique.
- Relancer un dialogue approfondi sur les valeurs et l'éthique, qui souligne la primauté des principes suivants : le respect de la loi, l'intérêt public et la fonction publique en tant que bien public.

**12.3** Des valeurs et une éthique saines sont essentielles au maintien de la probité. Le secteur public fédéral dispose d'une solide assise au chapitre des valeurs et de l'éthique, mais cela ne devrait pas être tenu pour acquis. Le gouvernement prend actuellement une série de mesures pour préserver cette assise, mais la plupart d'entre elles sont d'une envergure restreinte ou en sont à une étape préliminaire. Pour améliorer les chances de succès, il faut que les initiatives liées aux valeurs et à l'éthique soient élaborées, mises en œuvre et surveillées avec soin, en recourant aux meilleures pratiques possibles. Le leadership des parlementaires, des ministres et des hauts fonctionnaires constitue une condition préalable au succès.

**12.4** Le gouvernement fédéral doit établir un plan de mise en œuvre assorti d'échéances afin de traiter des priorités relatives aux valeurs et à l'éthique qui s'appliquent à l'ensemble du secteur public ainsi qu'aux entités fédérales. Nous continuerons de surveiller les initiatives liées aux valeurs et à l'éthique au sein du secteur public et nous continuerons de rendre compte de la situation au Parlement.

### Contexte et autres observations

**12.5** Notre étude portait sur les initiatives liées aux valeurs et à l'éthique qui favorisent la prise de décisions éthiques conformes à l'intérêt public. Ces initiatives constitueraient une approche exhaustive à l'égard d'une saine régie dans les entités fédérales.

**12.6** Le rapport de mai 1995 que nous avons présenté au Parlement comporte un chapitre intitulé « La sensibilisation à l'éthique et à la fraude au gouvernement ». En 1996, le gouvernement a publié *De solides assises — Rapport du Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique* (le Rapport Tait). Ces deux documents ont contribué à former un consensus sur les questions relatives aux valeurs et à l'éthique qui doivent être réglées dans la fonction publique fédérale.

**12.7** Il incombe à tous les membres du secteur public fédéral et des entreprises du secteur privé, ainsi qu'aux organismes et aux particuliers qui reçoivent des fonds du secteur public ou qui font affaire avec celui-ci, de veiller à ce que les décisions prises soient conformes à l'éthique.

**12.8** D'importants changements ont actuellement lieu dans la façon dont le gouvernement structure et exécute ses programmes. Parmi ces changements, mentionnons la déréglementation, la réduction de l'effectif, une délégation accrue de pouvoirs décisionnels aux fonctionnaires dans les régions, l'impartition, ainsi que la conclusion de partenariats avec le secteur privé. L'État a en outre recours à des technologies nouvelles, et son effectif devient plus mobile et diversifié. De ce fait, il se fonde de plus en plus sur de solides assises en matière de valeurs et d'éthique pour prendre des décisions qui tiennent compte de l'intérêt public.

**12.9** Dans le cadre des efforts de saine gestion qui sont déployés, plusieurs ministères mettent en œuvre d'importantes initiatives en matière de valeurs et d'éthique. D'autres considèrent que l'élaboration de ce genre d'initiatives ne constitue pas une haute priorité. Nous croyons que toutes les entités devraient évaluer objectivement les questions relatives aux valeurs et à l'éthique, et en rendre compte.

**Les réponses du Bureau du Conseil privé, des sous-ministres co-champions chargés de promouvoir les valeurs et l'éthique dans la fonction publique, du Secrétariat du Conseil du Trésor et du conseiller en éthique sont insérées à la fin du présent chapitre. Tous sont d'accord avec notre évaluation des initiatives en cours et ils reconnaissent qu'il y a encore beaucoup de travail à accomplir.**



# L'évaluation des capacités de gestion financière des ministères

## Chapitre 13 – Points saillants

**13.1** Nous avons évalué les capacités de gestion financière de cinq ministères par rapport aux critères établis dans le Modèle de la capacité de gestion financière qui a été publié en avril 1999. Dans chaque ministère, nous avons constaté des lacunes entre les attentes actuelles à l'égard de la gestion financière et les capacités que possèdent les ministères. Les capacités nécessaires pour répondre aux attentes actuelles sont conformes à celles que nous avons décrites dans le niveau du contrôle du Modèle de la capacité de gestion financière.

**13.2** Nous avons également constaté que les ministères commencent à peine à établir les capacités nécessaires pour répondre aux exigences de la Stratégie d'information financière du gouvernement et de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. Ces capacités sont conformes à celles décrites dans le niveau de l'information du Modèle de la capacité de gestion financière.

**13.3** Si l'on se fonde sur le niveau des capacités de gestion financière des ministères que nous avons vérifiés, les défis à relever pour améliorer la gestion financière sont énormes. Un seul ministère répond à presque toutes les attentes actuelles du gouvernement et aucun n'a actuellement les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs de la Stratégie d'information financière et de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur. En bref, il sera très difficile d'assurer dans le secteur public une gestion semblable à celle du secteur privé si l'on n'intègre pas une information financière plus rigoureuse à la gestion quotidienne et à l'information redditionnelle communiquée au Parlement. L'établissement de ces capacités dans l'ensemble du gouvernement exigera un engagement ferme et un appui soutenu du Secrétariat du Conseil du Trésor, du Bureau du Conseil privé et des sous-ministres.

**13.4** Le Bureau fait état depuis plusieurs années de la nécessité d'améliorer la gestion financière au gouvernement. De même, le Comité des comptes publics a noté ce qui suit : « on assiste à un appel général à l'amélioration de l'information financière fournie comme aide aux décisions du gouvernement ». Nous avons constaté une augmentation du nombre d'initiatives prises et un sentiment d'urgence accru visant l'élaboration de capacités solides en gestion financière. Le gouvernement et les ministères aussi ont un rôle important à jouer dans ce domaine. Le succès *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, de la Stratégie d'information financière et de l'Initiative de modernisation de la fonction de contrôleur dépendra de leur action.

### Contexte et autres observations

**13.5** La gestion financière est un important volet de ce que font les gestionnaires des finances et des programmes des ministères et organismes pour assurer les programmes et les services et exercer une intendance sur les ressources qui leur sont confiées. Une approche systématique et intégrée de la gestion financière permet aux gestionnaires de disposer de l'information voulue pour prendre de bonnes décisions, bien gérer les risques et rendre compte adéquatement de l'utilisation des ressources publiques. Jusqu'à tout récemment, la gestion financière mettait l'accent sur le contrôle des budgets et le traitement des opérations. Dans le contexte d'aujourd'hui, qui évolue rapidement, il est urgent que le gouvernement assure une gestion financière efficace.

**13.6** Nous avons noté que les ministères n'avaient pas instauré de surveillance adéquate de l'efficacité de leur cadre de contrôle. Une telle surveillance, ainsi que la communication à la haute direction de l'assurance que les mécanismes de contrôle fonctionnent comme prévu, constitue l'un des éléments importants d'une gestion saine,

particulièrement à un moment où la mise en œuvre de nouveaux systèmes financiers entraîne des changements marqués.

**13.7** L'une des lacunes les plus courantes que nous ayons constatées dans les ministères est la capacité limitée de combiner ou d'intégrer l'information financière et l'information opérationnelle (non financière). Cette lacune a des répercussions évidentes pour chacun des ministères et le gouvernement dans son ensemble. Tout d'abord, si les ministères ne peuvent intégrer cette information, ils ne peuvent donner au Parlement et au public canadien une image réaliste des coûts réellement engagés pour obtenir un résultat donné ou offrir un niveau donné de service. Ensuite, sans information intégrée, il n'est pas facile pour les cadres supérieurs de prévoir les coûts qui découleront des décisions importantes — par exemple, la décision d'augmenter ou de diminuer le niveau de service d'un programme.

**13.8** Nous avons également constaté que les ministères n'avaient pas établi de vision ou de stratégie claires des transformations qui doivent intervenir — une première étape essentielle pour gérer les changements. De même, les ministères n'ont pas déterminé les compétences et les capacités nécessaires pour concrétiser ces changements, ni établi s'il existe une lacune entre ce qui est nécessaire et ce qu'ils possèdent actuellement. Nous avons aussi remarqué que les ministères n'avaient pas pris de mesures particulières pour surveiller les progrès réalisés dans l'établissement de solides capacités de gestion financière.

**La réponse du Secrétariat du Conseil du Trésor, au nom du gouvernement et des cinq ministères examinés, figure à la fin du chapitre. Cette réponse indique que les recommandations correspondent aux plans actuels d'amélioration et aux attentes du gouvernement en matière de pratiques de gestion saines.**

**Les réponses de l'Agence canadienne du développement international, d'Environnement Canada, de Pêches et Océans, de Santé Canada et de Transports Canada sont incluses dans le chapitre, avec les études de cas. Elles indiquent une volonté de combler les lacunes relevées; dans de nombreux cas, des initiatives en ce sens sont déjà en cours.**



# Agence canadienne de développement international

## La gestion des marchés et des accords de contribution

### Chapitre 14 – Points saillants

**14.1** Dans le cadre des programmes géographiques de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), des marchés et des accords de contribution sont conclus avec des agences d'exécution canadiennes pour mettre en œuvre des projets de développement. Lorsque l'Agence a eu recours à des marchés concurrentiels pour la sélection des agences d'exécution, le processus a été bien mené, à quelques exceptions près. Toutefois, nous avons observé des cas où les marchés n'étaient pas conformes à la Politique sur les marchés du Conseil du Trésor ou au *Règlement sur les marchés de l'État*.

**14.2** Pour les accords de contribution, l'ACDI n'a pas de cadre des pouvoirs semblable à celui du processus de passation de marché. Les conditions qui s'appliquent aux subventions et aux contributions relatives aux programmes géographiques sont très générales et n'indiquent pas comment ni quand utiliser les accords de contribution. Ces conditions comprennent une disposition selon laquelle les contributions doivent être approuvées en conformité avec les procédures et les pouvoirs ministériels ordinaires; cependant, l'ACDI peut traiter les cas d'exception au sein même de l'Agence. Par conséquent, l'utilisation par l'ACDI des accords de contribution pour la sélection des agences d'exécution s'est souvent écartée des politiques ou pratiques internes énoncées. L'ACDI peut sélectionner les agences d'exécution au moyen d'accords de contribution qui correspondent, en réalité, à des marchés à fournisseur unique, lesquels ne seraient pas autorisés aux termes du *Règlement sur les marchés de l'État*. C'était le cas pour environ la moitié des accords de contribution que nous avons examinés.

**14.3** Les agents de projet de l'ACDI accordent une importance considérable à la surveillance des accords dont ils sont responsables. Ils ont couramment recours à des contractuels pour surveiller les progrès et faire rapport sur ceux-ci, et ils insistent pour que les agences d'exécution canadiennes leur soumettent les rapports requis.

**14.4** Dans le cas du Programme d'envoi de volontaires, la Direction générale du partenariat canadien obtient une information adéquate sur la santé financière de ses partenaires canadiens. Cependant, elle reçoit peu d'information sur les projets financés, les sommes dépensées et les résultats obtenus. Pour accorder un financement, l'ACDI se fonde surtout sur les niveaux historiques plutôt que sur le rendement de ses partenaires. Le Rapport sur le rendement que l'ACDI présente au Parlement doit fournir une information plus pertinente et exacte sur la Direction générale du partenariat canadien.

#### Contexte et autres observations

**14.5** L'ACDI doit gérer un budget d'environ 1,8 milliard de dollars destiné à l'aide internationale fournie par le Canada. Elle verse environ 700 millions de dollars aux directions générales des programmes géographiques pour des programmes exécutés en Asie, en Afrique et en Amérique latine. La plus grande partie de cette somme est affectée, par l'intermédiaire de marchés et d'accords de contribution avec des tiers appelés agences d'exécution, à des projets d'aide au développement. Une autre tranche de 260 millions de dollars est versée à la Direction générale du partenariat canadien pour les subventions et contributions accordées à des organisations qui exécutent leurs propres programmes d'aide.

**14.6** En 1998, le Bureau du vérificateur général a publié un rapport qui présentait des observations sur la gestion axée sur les résultats dans le contexte des programmes géographiques. Nous avons alors conclu qu'il y avait des progrès évidents à ce chapitre, mais que ces progrès étaient inégaux.

**14.7** La présente vérification portait sur la manière dont les directions générales des programmes géographiques gèrent les marchés et d'autres types d'accords pour l'acquisition de biens et de services, y compris la sélection des agences d'exécution canadiennes qui mettent en oeuvre les projets. Nous avons aussi examiné le cadre de contrôle des accords de financement du Programme d'envoi de volontaires de la Direction générale du partenariat canadien. La vérification avait pour objet de déterminer si les processus utilisés par l'ACDI pour la passation des marchés et les accords de contribution sont conformes au *Règlement sur les marchés de l'État*, aux lignes directrices du Conseil du Trésor et aux politiques de l'Agence elle-même, si ces processus sont équitables et transparents et s'ils satisfont aux exigences de fonctionnement et aux besoins en matière de développement.

**Les réponses de l'Agence à nos recommandations sont intégrées au chapitre. L'Agence accepte les recommandations et précise les mesures qu'elle prend ou compte prendre pour y répondre.**



## Santé Canada

### La santé des Premières nations : suivi

#### Chapitre 15 – Points saillants

**15.1** Santé Canada a pris des mesures afin de donner suite à nos observations et à nos recommandations sur la santé des Premières nations (Rapport de 1997, chapitre 13). Nous craignons toutefois que le Ministère n'ait pas encore fait suffisamment de progrès pour régler nombre des problèmes cernés. Il faut déployer des efforts continus et soutenus pour assurer la mise en oeuvre complète de toutes les recommandations.

**15.2** Nous avons constaté :

- que le système de traitement aux points de service, un mécanisme clé pour l'administration des prestations pharmaceutiques et le contrôle de l'utilisation des médicaments prescrits, est maintenant entièrement opérationnel. Ce système génère des messages d'avertissement concernant la consommation de médicaments pour aider les pharmaciens à décider s'il y a lieu de délivrer les ordonnances. Ainsi, un certain nombre d'ordonnances n'ont pas été remplies;
- qu'un processus de prédétermination des soins dentaires, mis en oeuvre à l'échelle nationale en 1997, a permis de réaliser des économies substantielles.

**15.3** Cependant, nous avons observé :

- que la gestion des accords de contribution pour l'exécution des programmes de santé communautaire est encore faible;
- qu'il faut encore améliorer la gestion des ententes de transfert;
- que Santé Canada n'a pas suffisamment surveillé les cas où les pharmaciens n'ont pas tenu compte des messages d'avertissement concernant la consommation de médicaments, ni entrepris une analyse appropriée de l'efficacité des messages pour déterminer s'il y a lieu d'apporter des changements.

#### Contexte et autres observations

**15.4** Santé Canada offre des services de santé et d'autres services connexes à plus de 600 collectivités des Premières nations, principalement par l'entremise de programmes de santé communautaire (y compris ceux dont la responsabilité a été transférée aux collectivités) et du Programme des services de santé non assurés, qui rembourse des prestations comme les médicaments prescrits, les soins dentaires, le transport pour des raisons de santé et d'autres prestations. Ensemble, ces services représentaient des dépenses d'un peu plus d'un milliard de dollars en 1998–1999.

**15.5** Notre vérification de 1997 nous a permis de constater que les dépenses liées au Programme des services de santé non assurés n'étaient pas bien gérées et, dans la plupart des cas, n'étaient pas bien contrôlées. Plus précisément, d'importantes lacunes dans la gestion des prestations pharmaceutiques permettaient aux clients de se procurer des quantités extrêmement importantes de médicaments prescrits. Nous avons pris connaissance de nombreux rapports faisant état de toxicomanie due aux médicaments prescrits et de décès liés à ceux-ci parmi les membres des Premières nations dans plusieurs provinces. Nous avons également relevé des lacunes dans la gestion des accords de contribution prévus pour l'exécution des programmes de santé communautaire ainsi que dans la gestion des ententes de transfert.

**15.6** Notre suivi a révélé que le Ministère avait fait peu de progrès pour s'assurer que les rapports exigés en vertu des accords de contribution distincts sont fournis. Nous avons aussi constaté que les rapports sur le rendement du Ministère contiennent peu d'information sur la situation des programmes de santé communautaire, y compris les résultats obtenus.

**15.7** Quant aux ententes de transfert, nous avons constaté que les plans de santé communautaire ne sont toujours pas mis à jour lors du renouvellement des ententes et que les exigences en matière de vérifications, de rapports annuels et d'évaluations sont rarement respectées.

**15.8** Le Ministère a élaboré et mis en oeuvre un protocole de suivi auprès des clients, des médecins, des pharmaciens et des organismes professionnels pour les cas laissant supposer l'éventualité d'un usage à mauvais escient de médicaments prescrits. Cette mesure a eu un effet positif; dans certaines régions, le nombre de personnes se procurant de grandes quantités de médicaments prescrits a commencé à décliner. Cependant, puisque la direction doutait du caractère approprié de l'approche en l'absence du consentement du client ou d'une autorisation législative explicite pour le Programme des services de santé non assurés, on a mis fin à cette mesure en mai 1999. Il y a encore des clients du Programme qui se procurent de grandes quantités de médicaments prescrits, et ces cas nécessitent un suivi.

**15.9** Le Ministère a tardé à élaborer une stratégie de vérification fondée sur une évaluation appropriée des risques et à l'intégrer à son nouveau contrat de traitement des demandes de remboursement des pharmaciens et des fournisseurs de soins dentaires. Il n'a pu également s'assurer que l'entrepreneur effectue les vérifications sur place des pharmacies et des fournisseurs de soins dentaires exigées par le contrat. Nous avons constaté que peu de vérifications avaient été effectuées depuis décembre 1998 pour fournir l'assurance que les dépenses réclamées avaient été engagées aux fins visées.

**15.10** Peu de progrès ont été réalisés pour améliorer l'efficacité de l'administration des prestations de transport pour des raisons de santé.

**Les réponses de Santé Canada à nos recommandations sont incluses dans le présent chapitre. Le Ministère continue de prendre des mesures correctives en réponse à nos recommandations de 1997 et il a accepté de donner suite à nos deux nouvelles recommandations.**



## Suivi des recommandations formulées dans des rapports antérieurs

### Chapitre 16 – Points saillants

**16.1** Le chapitre présente les suivis de six vérifications dont les résultats ont été signalés dans des rapports publiés entre 1995 et 1998. Dans le dernier volume du rapport de cette année, qui doit être déposé en décembre 2000, nous publierons un autre chapitre de suivis et présenterons une conclusion globale sur les progrès qu'a réalisés le gouvernement pour donner suite aux préoccupations que nous avons exprimées dans des rapports antérieurs.

**16.2** Le cadre législatif et le contexte politique au sein duquel le secteur des services financiers évolue ont connu de grands changements depuis la publication de nos rapports de 1995 et de 1997. Le Canada est doté d'un solide cadre de réglementation pour ce secteur. Le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) a pris de nombreuses mesures satisfaisantes pour mettre en oeuvre nos recommandations précédentes. Cependant, avec tous les changements prévus qui auront un effet sur le secteur des services financiers, la capacité de surveillance et de réglementation du BSIF pourrait être mise à l'épreuve à court terme. De plus, dans ce milieu en évolution, le recrutement et le maintien en poste d'employés seront un défi de taille à relever.

**16.3** Malgré la lenteur des progrès relatifs aux recommandations contenues dans notre chapitre du Rapport de novembre 1995 intitulé « Les fonds renouvelables dans le régime parlementaire : Gestion financière, responsabilisation et vérification », les mesures récentes prises par le Secrétariat du Conseil du Trésor y répondent en grande partie.

**16.4** Le Conseil canadien des relations industrielles, anciennement le Conseil des relations du travail, a fait des progrès pour donner suite à nos préoccupations à l'égard des problèmes de contrôle financier. Le paiement des frais des anciens membres constitue la principale dépense au titre des coûts de transition de 1,7 million de dollars du Conseil canadien des relations industrielles. Nous avons également constaté que, dans l'ensemble, le gouvernement n'a pas pris de mesures adéquates afin d'améliorer le cadre redditionnel régissant les dépenses de voyage et d'accueil des hauts fonctionnaires nommés par le gouverneur en conseil.

**16.5** La Défense nationale a accompli des progrès marqués pour traiter le manque de plans et de priorités dans son programme d'acquisition de biens d'équipement. La gestion de grands projets d'acquisitions particuliers s'est aussi améliorée. Le Ministère est allé au-delà de ses engagements originaux pour mettre en oeuvre des améliorations. Cependant, selon les représentants du Ministère, il manque, chaque année, environ 750 millions de dollars pour moderniser et maintenir l'état de préparation des Forces. Les « choix difficiles » dont il était question en 1998 ont été cernés, mais ils n'ont pas tous été faits.



---

## Autres observations de vérification

### Chapitre 17 – Points saillants

**17.1** La *Loi sur le vérificateur général* exige du vérificateur général qu'il inclue dans ses rapports les questions d'importance qui, à son avis, devraient être portées à l'attention de la Chambre des communes.

**17.2** Le chapitre consacré aux « Autres observations de vérification » joue un rôle particulier dans les rapports. D'autres chapitres décrivent habituellement les constatations faites lors des vérifications intégrées que nous avons effectuées dans des ministères particuliers, ou bien ils donnent un compte rendu de vérifications et d'études qui portent sur des questions relatives aux activités du gouvernement dans son ensemble. Dans ce chapitre, nous faisons rapport sur des questions précises dont nous avons pris connaissance au cours de nos vérifications financières et de nos vérifications de conformité aux autorisations des comptes publics du Canada, des états financiers des sociétés d'État et d'autres entités ou au cours de nos vérifications de l'optimisation des ressources.

**17.3** Le chapitre renferme habituellement des observations qui se rapportent aux dépenses ou aux recettes des ministères. En général, les questions traitées portent sur la non-conformité aux autorisations ainsi que sur les dépenses de deniers publics sans souci de l'économie.

**17.4** Dans ce chapitre, nos observations portent sur les sujets suivants :

- La location de locaux à un prix excessif pour un Centre de services aux entreprises du Canada à Sydney, en Nouvelle-Écosse, qui n'a jamais fonctionné comme prévu;
- La déduction de prestations des recettes, contrairement au traitement comptable recommandé, masque l'envergure réelle des recettes et dépenses du gouvernement et complique l'évaluation des mesures budgétaires;
- Il n'y pas d'autorisation parlementaire claire pour les programmes et les dépenses au titre de Parc Downsview Park inc.;
- Le non-recouvrement des dépenses engagées pour l'alimentation en eau potable des réserves indiennes touchées par des projets d'aménagement de Manitoba Hydro;
- Le risque élevé qu'un projet de réinstallation de 113 millions de dollars ne réponde pas adéquatement aux besoins des Innus.

**17.5** Même si les observations de vérification particulières signalent des questions importantes, le lecteur ne doit pas s'en servir pour tirer des conclusions sur des points que nous n'avons pas examinés.