



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Rapport de vérification du Programme des Autochtones

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
Direction des services de vérification et d'assurance

Avril 2014



This document is also available in English.

Cette publication est disponible en format PDF accessible à l'adresse Internet suivante: <http://www.pch.gc.ca>

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2014.

N° de catalogue : CH6-26/2014F-PDF

ISBN : 978-0-660-22298-1

Table des matières

Liste d'acronymes	i
Sommaire	ii
1. Introduction et contexte	1
1.1 Autorisation du projet	1
1.2 Contexte.....	1
2. Objectif	2
3. Portée	2
4. Approche et méthodologie	3
5. Observations et recommandations.....	3
5.1 <i>Gouvernance</i>	4
5.1.1 <i>Cadre de gouvernance du PA</i>	4
5.2 <i>Contrôles internes</i>	6
5.2.1 <i>Documents financiers et non financiers</i>	6
5.2.2 <i>Procédures et pratiques du PA</i>	7
5.2.3 <i>Obtention et analyse de la rétroaction</i>	8
5.3 <i>Gestion des risques</i>	9
5.3.1 <i>Application des mécanismes et outils de gestion des risques</i>	9
Annexe A – Critères de vérification	11
Annexe B – Éléments du financement du PA offerts aux organisations autochtones admissibles	20
Annexe C – Plan d'action de la direction	21

Liste d'acronymes

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
ACCTLA	Accords de coopération Canada-Territoires pour les langues autochtones
BIJ	Bourses et initiatives pour les jeunes
CE	Centre d'expertise
CEE	Comité d'examen des évaluations
DGAA	Direction générale des affaires autochtones
DPA	Direction des peuples autochtones
ÉGRP	Évaluation et gestion des risques des projets
ILA	Initiative des langues autochtones
JNA	Journée nationale des Autochtones
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
PA	Programme des Autochtones
PCH	Patrimoine canadien
PNEDA	Prix nationaux d'excellence décernés aux Autochtones
PPFA	Volets du Programme de promotion des femmes autochtones
RAN	Radiodiffusion autochtone dans le Nord

Sommaire

Introduction

Dans le cadre du Programme des Autochtones (PA), Patrimoine canadien (PCH) travaille de concert avec les peuples autochtones afin de célébrer et de préserver leurs langues, leurs cultures, leur histoire et leurs contributions en tant que partie intégrante de la diversité canadienne. Le PA a principalement pour but de renforcer l'identité culturelle des Autochtones, d'encourager leur pleine participation à la vie canadienne et de contribuer à la préservation des langues et des cultures autochtones en tant que composantes vivantes de la société canadienne. La programmation du PA incorpore les cultures et les langues autochtones dans des activités axées sur les collectivités qui visent à renforcer l'identité culturelle.

Le 1^{er} avril 2012, le Programme des centres d'amitié autochtones, Connexions culturelles pour la jeunesse autochtone et Jeunesse Canada au travail pour les jeunes Autochtones en milieu urbain ont été transférés de Patrimoine canadien à Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC). Ces ressources ont été transférées aux niveaux national et régional pour améliorer l'efficacité des initiatives de soutien aux Autochtones vivant en milieu urbain. Ce changement a également eu une incidence directe sur la Direction générale des affaires autochtones (DGAA). La DGAA a été intégrée à la Direction générale de la participation des citoyens, du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine, pour devenir la Direction des peuples autochtones (DPA).

Le PA a géré un budget de 56,2 millions de dollars en fonds de paiements de transfert au cours de l'exercice financier 2011-2012 et comptait 39 postes d'équivalents temps plein. Après le transfert à AADNC de certaines composantes et ressources connexes, l'effectif du PA a été réduit à 23 équivalents temps plein, et le budget du financement au moyen de paiements de transfert s'élevait à près de 17,5 millions de dollars pour l'exercice financier 2012-2013.

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel fondé sur les risques de 2013-2014 à 2015-2016, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification et approuvé par le sous-ministre en mars 2013.

Cet engagement a pour objectif de fournir l'assurance que des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du PA sont en place et qu'ils sont adéquats. Les sous-objectifs sont les suivants :

1. évaluer l'efficacité du cadre de contrôle de gestion et les pratiques en place pour surveiller, déterminer, gérer et atténuer les principaux risques liés au PA;
2. évaluer l'efficacité et l'efficience des principaux contrôles concernant la détermination, la surveillance, la gestion et l'atténuation des risques pour le rendement financier et opérationnel du PA;

3. évaluer la mesure dans laquelle le PA est géré conformément aux politiques, aux lignes directrices et aux attentes pertinentes de PCH et des organismes centraux.

La vérification portait sur les pratiques de gestion mises en place par PCH pour le PA entre le 1^{er} avril 2011 et janvier 2014, moment auquel le travail de vérification a été achevé.

Principales constatations

Dans le cadre de la vérification, l'équipe de vérification a observé les exemples de bonnes pratiques et d'améliorations suivants en ce qui touche la gestion et l'administration du PA depuis sa dernière vérification en 2009 :

- le PA a considérablement réduit la dépendance à l'égard de la mise en œuvre des paiements de transfert par des tiers dans le cadre de l'Initiative des langues autochtones (ILA);
- des formulaires de suivi, des outils d'évaluation et des listes de contrôle ont été élaborés;
- des communications fréquentes avec les demandeurs et les bénéficiaires ont été observées;
- des visites sur les lieux sont effectuées pour les projets exécutés par des tiers, et des vérifications des bénéficiaires sont menées en collaboration avec le Centre d'expertise;
- des objectifs de rendement ont récemment été élaborés et ont été incorporés à la Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de risque du Programme;
- des améliorations ont été apportées à la méthode de financement du volet Radiodiffusion autochtone national. Les bénéficiaires du financement sont annoncés de manière officielle, et les processus de sélection des bénéficiaires et de financement ont été modifiés et sont maintenant ouverts, transparents et fondés sur le mérite;
- l'évaluation de projet et les indicateurs de rendement des projets sont mieux utilisés.

GOUVERNANCE

Bien que le Comité d'examen des évaluations n'ait pas de mandat officiel et que les décisions ne soient pas documentées officiellement, les conclusions de la vérification indiquent que le cadre de gouvernance du PA fournit des structures, des rôles et des responsabilités, et des obligations redditionnelles, qui sont clairement communiqués et qui sont compris.

CONTRÔLES INTERNES

Les constatations de la vérification indiquent que :

- les documents financiers sont gérés comme il se doit et vérifiés de manière périodique. Toutefois, les documents non financiers ne sont pas compris, traités et gérés de façon uniforme;
- les procédures de paiement et les méthodes d'évaluation du PA concordent en général avec les exigences du Ministère et d'organismes centraux correspondants. Toutefois, le manuel des procédures internes du PA qui ont trait à des procédures et pratiques de programme particulières est désuet et renferme des renseignements inexacts ou incomplets, et il n'est pas utilisé de manière uniforme;
- il existe quelques processus et pratiques pour obtenir une rétroaction, mais la rétroaction reçue n'est pas systématiquement compilée et analysée.

GESTION DES RISQUES

Les constatations de la vérification indiquent qu'il existe des mécanismes et des outils pour déterminer, évaluer, atténuer et surveiller les risques liés à l'atteinte des objectifs du PA et pour en rendre compte de manière systématique, mais que ceux-ci ne sont pas mis en œuvre de façon uniforme.

Recommandations

GOUVERNANCE

Le directeur général, Direction générale de la participation des citoyens, devrait officialiser les rôles, les responsabilités, les obligations redditionnelles et les décisions du Comité d'examen des évaluations en :

- élaborant le mandat du Comité d'examen des évaluations;
- établissant comme pratique de préparer des comptes rendus écrits des décisions liées aux examens des évaluations des dossiers de projet du PA réalisés par le Comité d'examen des évaluations.

CONTRÔLES INTERNES

Le directeur général, Direction générale de la participation des citoyens, devrait :

- officialiser le processus de rapprochement des dossiers;
- établir comme pratique d'archiver les procédures des programmes et des projets;
- s'assurer que le PA met en œuvre une approche officielle de collecte et d'analyse des commentaires formulés par les bénéficiaires.

Le directeur du PA devrait s'assurer que :

- le manuel des procédures est à jour et est mis à jour de façon continue;
- les membres du personnel du PA reçoivent la formation appropriée sur les procédures du PA de manière périodique;
- l'utilisation des procédures et processus établis dans le cadre du PA est surveillée et renforcée.

GESTION DES RISQUES

Le directeur du PA devrait veiller à ce qu'il existe une compréhension uniforme des exigences relatives aux évaluations de projet et des éléments de preuve à inclure dans le dossier officiel du projet.

Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, la vérification a été menée selon les normes de vérification interne au sein du gouvernement du Canada. Une inspection des pratiques a été réalisée et on attend son approbation.

Opinion du vérificateur

À mon avis, le Programme des Autochtones est bien géré, mais nécessite des améliorations mineures dans les domaines suivants : les documents officiels de l'évaluation et de l'examen critique des projets dans le cadre des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance; les commentaires des bénéficiaires sur le rendement du Programme; la tenue à jour et l'application uniformes des procédures du PA; et l'exactitude et le rapprochement dans la gestion des renseignements et des dossiers.

Original signé

Richard Willan

Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation
Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe de vérification

Maria Lapointe-Savoie, directrice
James Lloyd
Kossi Agbogbé
Carolann David
Catherine Yan

1. Introduction et contexte

1.1 Autorisation du projet

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel fondé sur les risques de 2013-2014 à 2015-2016 qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification et approuvé par le sous-ministre en mars 2013.

1.2 Contexte

Dans le cadre du Programme des Autochtones (PA), Patrimoine canadien (PCH) travaille de concert avec les peuples autochtones afin de célébrer et de préserver leurs langues, leurs cultures, leur histoire et leurs contributions en tant que partie intégrante de la diversité canadienne.

Le PA a principalement pour but de renforcer l'identité culturelle des Autochtones, d'encourager leur pleine participation à la vie canadienne et de contribuer à la préservation des langues et des cultures autochtones en tant que composantes vivantes de la société canadienne. La programmation du PA incorpore les cultures et les langues autochtones dans des activités axées sur les collectivités qui visent à renforcer l'identité culturelle.

Le 1^{er} avril 2012, le Programme des centres d'amitié autochtones, Connexions culturelles pour la jeunesse autochtone et Jeunesse Canada au travail pour les jeunes Autochtones en milieu urbain ont été transférés de Patrimoine canadien à Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC). Ces ressources ont été transférées aux niveaux national et régional pour améliorer l'efficacité des initiatives de soutien aux Autochtones vivant en milieu urbain. Ce changement a également eu une incidence directe sur la Direction générale des affaires autochtones (DGAA). La DGAA a été intégrée à la Direction générale de la participation des citoyens, du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine, pour devenir la Direction des peuples autochtones (DPA).

Le PA continue d'octroyer du financement à l'appui des efforts des collectivités autochtones en vue d'élaborer et d'exécuter des projets innovateurs et appropriés sur le plan culturel dans le cadre d'initiatives telles que les Volets du Programme de promotion des femmes autochtones (PPFA), l'Initiative des langues autochtones (ILA), Radiodiffusion autochtone dans le Nord (RAN), Bourses et initiatives pour les jeunes (BIJ), les Accords de coopération Canada-Territoires pour les langues autochtones (ACCTLA), la Journée nationale des Autochtones (JNA) et les Prix nationaux d'excellence décernés aux Autochtones (PNEA). À l'exception du PPFA, qui est mis en œuvre par les bureaux régionaux de PCH, tous les éléments des programmes sont exécutés par le bureau national. Les ACCTLA sont mis en œuvre en collaboration avec le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et le gouvernement du Nunavut.

Les éléments de financement du PA, qui sont précisés ci-dessus, sont offerts aux organismes autochtones admissibles (voir l'annexe B).

Le PA a géré un budget de 56,2 millions de dollars en fonds de paiements de transfert au cours de l'exercice financier 2011-2012 et comptait 39 postes d'équivalents temps plein. Après le transfert à AADNC de certaines composantes et ressources du Programme, le PA comprenait un effectif de 23 équivalents temps plein, et le budget du financement au moyen de paiements de transfert s'élevait à près de 17,5 millions de dollars pour l'exercice financier 2012-2013.

Le financement de l'Initiative des langues autochtones (ILA) prend fin le 31 mars 2014. Le PA travaille actuellement au renouvellement du financement de cette composante du Programme.

2. Objectif

L'objectif préliminaire du présent engagement, défini dans le Plan de vérification fondé sur les risques de 2013-2014 à 2015-2016, est de fournir l'assurance que les processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du Programme sont en place, et qu'ils sont adéquats.

Les sous-objectifs de la vérification sont les suivants :

1. évaluer l'efficacité du cadre de contrôle de gestion de PCH et des pratiques en place pour surveiller, déterminer, gérer et atténuer les principaux risques liés au PA;
2. évaluer l'efficacité et l'efficience des principaux contrôles concernant la détermination, la surveillance, la gestion et l'atténuation des risques pour le rendement financier et opérationnel du PA;
3. évaluer la mesure dans laquelle le PA est géré conformément aux politiques, aux lignes directrices et aux attentes pertinentes de PCH et des organismes centraux.

3. Portée

La présente vérification couvrait la période commençant le 1^{er} avril 2011 et se terminant en janvier 2014, moment auquel le travail de vérification a été achevé.

Les sous-objectifs et les critères de la vérification ont été précisés par l'équipe de vérification, après une évaluation préliminaire des contrôles de gestion de base et une évaluation des risques pour la gestion du PA. La vérification portait sur la gestion de toutes les composantes du PA, y compris des activités de programme entreprises dans le bureau national du Programme et dans les trois bureaux régionaux.

4. Approche et méthodologie

Tout le travail de vérification a été effectué conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et à la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi qu'aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut des vérificateurs internes.

Les critères de vérification déterminent les normes en fonction desquelles une évaluation est faite, et ils constituent le fondement du plan de travail et de l'exécution de la vérification. Ils sont propres aux objectifs et à la portée de chaque vérification. Les critères de vérification détaillés pour les objectifs de vérification du Programme des Autochtones sont énoncés à l'annexe A. Les critères de vérification ont été élaborés d'après les *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion* du Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que les politiques et directives portant sur les programmes de subventions et contributions et les modèles de prestation de tiers, y compris la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.

La méthode de vérification a comporté :

- l'examen des documents, des lignes directrices, des procédures, des politiques et des processus de PCH et du PA concernant l'exécution par des tiers;
- la réalisation d'entrevues auprès de 13 représentants du PA à l'administration centrale, de quatre représentants des bureaux régionaux, de deux représentants de la gestion des ressources du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine et d'un représentant du Centre d'expertise ministériel des subventions et contributions;
- l'examen d'un exemple stratifié de l'application du PA et de la documentation sur le projet qui est stratifiée selon les exercices financiers, les éléments de programme et l'état;
- l'analyse des renseignements obtenus dans le cadre de l'examen de la documentation et des entrevues.

5. Observations et recommandations

Cette section présente les observations formulées pendant le travail sur le terrain effectué aux fins de la vérification du Programme des Autochtones. Les observations sont fondées sur les éléments de preuve recueillis dans le cadre de l'examen, du contrôle et de l'analyse des dossiers, ainsi que des entrevues menées pour chacun des critères de vérification. L'annexe A présente un résumé de toutes les constatations et conclusions pour chacun des critères évalués par l'équipe de vérification.

5.1 Gouvernance

5.1.1 Cadre de gouvernance du PA

Bien que le Comité d'examen des évaluations n'ait pas de mandat officiel et que les décisions ne soient pas documentées officiellement, les conclusions de la vérification indiquent que le cadre de gouvernance du PA fournit des structures, des rôles et des responsabilités, et des obligations redditionnelles, qui sont clairement communiqués et qui sont compris.

L'équipe de vérification prévoyait constater que le Programme des Autochtones était géré à l'aide d'une structure de gestion adéquate et des processus fonctionnels. Les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnels des agents, superviseurs et gestionnaires du Programme devaient être clairement définis et communiqués efficacement. De plus, une bonne gouvernance de programme et de projet nécessite des documents qui démontrent la réalisation d'une évaluation et d'un examen critique des demandes de financement de programme et la prise d'une décision à cet égard. L'équipe de vérification a passé en revue l'organigramme et les descriptions de travail connexes du PA, a examiné les ordres du jour annotés du Comité d'examen des évaluations et a interviewé les agents de programme, les superviseurs et les gestionnaires du PA.

La structure de gouvernance du PA comprend trois (3) gestionnaires distincts et un conseiller principal de programme, qui relèvent tous du directeur du Programme des Autochtones :

- Gestionnaire de politique – Donne des conseils de politique au gestionnaire principal, responsable des notes d'information, des mémoires au Cabinet (MC) et des autres documents de politique, selon les besoins.
- Gestionnaire national, PA – Assure la liaison avec la direction régionale en ce qui touche la prestation du PFFA, gère le budget et le processus d'approbation des subventions et des contributions, soutient la production des rapports ministériels et gère la présentation au Conseil du Trésor.
- Gestionnaire de la Section des négociations et de la mise en œuvre des traités – Est responsable de l'analyse et de l'information à utiliser pour les négociations des traités avec les Autochtones, veille à ce que les intérêts du ministre en matière de culture et de patrimoine soient pris en compte dans les traités (nationaux et internationaux) et donne des conseils au Ministère au sujet de l'obligation de consulter.
- Conseiller principal de programme – Dirige la politique, la vérification et les évaluations du Programme, les vérifications des bénéficiaires et les accords de contribution des tiers.

D'après les entrevues menées auprès des membres du Comité d'examen des évaluations (CEE), le mandat de CEE n'est pas défini. Les entrevues ont également confirmé que le CEE n'est pas un comité de surveillance, mais plutôt un comité de prise de décisions internes qui est présidé par le directeur du PA et vise à examiner et à remettre en question les analyses et les recommandations des agents de programme relativement aux demandes de financement. Les membres du CEE sont le gestionnaire national et les deux superviseurs. Les entrevues ont confirmé que les membres du CEE et le personnel du PA comprennent clairement leurs rôles et leurs responsabilités, qui leur sont communiqués au cours des réunions.

Lors de l'examen du manuel des procédures et grâce aux entrevues qui ont permis de confirmer les constatations, l'équipe de vérification a observé que les recommandations relatives aux projets comme les demandes de financement de l'ILA sont présentées, font l'objet d'un examen critique et sont justifiées au sein du CEE, ce qui met donc en évidence l'importance de ce comité dans le cadre du processus décisionnel.

Les entrevues et un examen de la documentation ont confirmé qu'il n'existait aucune preuve de comptes rendus des décisions du CEE; il n'y avait que des ordres du jour sur lesquels les divers membres du CEE ont pris des notes. La préparation de documents officiels sur les décisions, les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles du CEE ne représente peut-être pas une priorité pour le Programme étant donné que le Ministère n'exige pas que les programmes aient un organe de surveillance indépendant.

Évaluation des risques

En l'absence d'un mandat pour le CEE, il est possible que les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles ne soient pas transférés et compris de façon appropriée par les nouveaux membres qui se joindront au Comité.

Le Programme des Autochtones risque de ne pas pouvoir démontrer que l'examen des évaluations des dossiers de projet est effectué en toute transparence, puisqu'il n'existe aucune preuve de comptes rendus des décisions du CEE. De plus, il se peut que les décisions du CEE soient mal interprétées ou qu'il n'y ait aucune prise de mesure ni aucun suivi.

Recommandation

1. Le directeur général de la Direction générale de la participation des citoyens devrait officialiser les rôles, les responsabilités, les obligations redditionnelles et les décisions du CEE en :
 - 1.1 élaborant le mandat du CEE;
 - 1.2 établissant comme pratique de préparer des comptes rendus écrits des décisions liées aux examens des évaluations des dossiers de projet du PA réalisés par le CEE.

5.2 Contrôles internes

5.2.1 Documents financiers et non financiers

Les documents financiers sont gérés comme il se doit et vérifiés de manière périodique. Toutefois, les documents non financiers ne sont pas compris, traités et gérés de façon uniforme.

La vérification a révélé que différents systèmes de gestion de documents sont en place dans le cadre du PA. L'équipe de vérification s'attendait à constater l'existence d'un processus de rapprochement permettant d'assurer l'uniformité entre les divers documents. Une comparaison entre le dernier manuel des procédures et de récentes directives fournies par la direction du PA a été effectuée pour vérifier si le manuel avait été mis à jour. L'équipe de vérification a examiné un échantillon de 39 dossiers de projet pour évaluer l'exhaustivité de la documentation de projet, conformément aux exigences du manuel des procédures du PA, y compris les preuves d'analyse et la justification.

Les entrevues menées auprès du personnel et de la direction du PA ont indiqué qu'il y avait une certaine confusion au sein du PA concernant les documents à considérer comme des dossiers de projet officiels. Certains estiment que les renseignements consignés dans le SGISC sont des dossiers officiels, tandis que d'autres ont indiqué que les documents papier devraient être considérés comme des dossiers officiels.

La version du manuel des procédures du PA fournie par l'équipe de vérification ne contenait aucune indication de rapprochement des dossiers de projet, et l'équipe n'a pas été en mesure d'obtenir des versions précédentes du manuel des procédures. Le manuel est mis à jour au besoin, mais les entrevues ont révélé qu'il avait été mis à jour pour la dernière fois à l'été 2012. Sans archives adéquates des procédures du PA, il est difficile de déterminer la conformité, sur le plan historique, des dossiers de projet aux exigences de programme et de projet. De plus, il est impossible d'évaluer et de corroborer les améliorations apportées à l'administration et aux opérations des programmes et des projets.

L'examen des dossiers a montré des incohérences dans l'utilisation des listes de contrôle et des formulaires de suivi requis. Le contrôle de 19 dossiers de projet du PA approuvés en vue d'un financement a indiqué que 13 d'entre eux ne contenaient aucune liste de contrôle des dossiers actifs et que 14 ne comprenaient aucun formulaire de demande ni de formulaire de suivi des dossiers actifs.

Évaluation des risques

Une compréhension approfondie du processus de rapprochement permettra d'assurer une meilleure gestion des dossiers et de soutenir l'exactitude des renseignements utilisés par la direction afin de prendre des décisions.

Recommandations

2. Le directeur général, Direction générale de la participation des citoyens, devrait :
 - 2.1 officialiser le processus de rapprochement des dossiers;
 - 2.2 établir comme pratique d'archiver les procédures des programmes et des projets.

5.2.2 Procédures et pratiques du PA

Les résultats de la vérification démontrent que les procédures de paiement et les méthodes d'évaluation du PA concordent en général avec les exigences du Ministère et d'organismes centraux correspondants. Toutefois, le manuel des procédures internes du PA qui ont trait à des procédures et pratiques de programme particulières est désuet et renferme des renseignements inexacts ou incomplets, et il n'est pas utilisé de manière uniforme.

Les procédures de vérification comprenaient la réalisation d'enquêtes afin de savoir si les renseignements des recommandations de projet du PA faisaient l'objet d'une évaluation et d'un examen critique, et de connaître les méthodes utilisées à cette fin. L'équipe de vérification a analysé les justifications pour déterminer leur exhaustivité et leur exactitude. Un examen du manuel des procédures du PA a été réalisé dans le cadre d'une analyse des lignes directrices de PCH et des politiques sur les subventions et les contributions. Parmi les éléments de preuve recueillis figuraient l'examen de l'exhaustivité et de l'exactitude de l'information d'un échantillon de dossiers de projet de divers agents et l'examen d'un superviseur.

La vérification a confirmé qu'un manuel des procédures est en place au sein du PA pour orienter les agents de programme en ce qui touche le traitement des demandes, mais que le manuel est désuet et incohérent, et qu'il contient des renseignements inexacts ou incomplets.

La vérification n'a pas permis de trouver des preuves de procédures propres aux Accords de coopération Canada-Territoires pour les langues autochtones. On a constaté qu'aucune formation particulière n'est offerte au personnel du PA concernant le manuel des procédures.

L'équipe de vérification a observé que les dossiers réacheminés ne sont ni numérisés ni archivés, comme l'exige le manuel des procédures du Programme. Un examen de 19 dossiers papier d'un projet approuvé en vue d'un financement a révélé que huit d'entre eux ne contenaient aucune preuve officielle d'un examen d'un superviseur.

Évaluation des risques

Les faiblesses relevées dans le manuel des procédures contribuent au risque que les dossiers de demande ne soient pas traités conformément aux normes administratives

établies et aux politiques, aux lignes directrices et aux attentes de PCH et des organismes centraux.

En l'absence d'une procédure claire propre aux Accords de coopération Canada-Territoires pour les langues autochtones, il se peut que l'administration des accords ne soit pas uniforme.

Si aucune formation n'est offerte sur le manuel des procédures, toute mauvaise interprétation ou compréhension du manuel pourrait donner lieu à des analyses de projet et des documents d'appui incohérents dans les dossiers de projet.

Recommandations

3. Le directeur du PA devrait s'assurer que :
 - 3.1 le manuel des procédures est à jour et est mis à jour de façon continue;
 - 3.2 les membres du personnel du PA reçoivent la formation appropriée sur les procédures du PA de manière périodique;
 - 3.3 l'utilisation des procédures et processus établis dans le cadre du PA est surveillée et renforcée.

5.2.3 Obtention et analyse de la rétroaction

Les documents financiers sont gérés comme il se doit et vérifiés de manière périodique. Toutefois, les documents non financiers ne sont pas compris, traités et gérés de façon uniforme.

Il s'agit de déterminer si la direction du PA demande des commentaires de la part des agents de programme, des bénéficiaires, des demandeurs et d'autres intervenants au sujet de l'administration des programmes, de l'orientation et de l'élaboration de politiques afin d'améliorer les résultats et l'efficacité des programmes.

La *Directive sur les paiements de transfert* (6.9) du Conseil du Trésor stipule notamment que les programmes responsables de gérer les paiements de transfert aux bénéficiaires autochtones et les programmes de paiements de transfert s'adressant expressément aux Autochtones sont chargés de veiller à ce qu'un leadership ciblé et soutenu soit exercé dans l'élaboration d'approches uniformes qui reflètent davantage les besoins des peuples autochtones, en mettant l'accent sur la stratégie pour obtenir la participation des bénéficiaires.

Selon les entrevues, le PA a obtenu une rétroaction des bénéficiaires grâce à des visites sur les lieux et des enquêtes téléphoniques. Celles-ci ont révélé que les bénéficiaires avaient été choisis pour participer à une enquête téléphonique en raison de l'habitude qu'ils ont de répondre rapidement. L'équipe de vérification n'a trouvé aucune preuve d'une analyse des commentaires reçus.

Les bénéficiaires du financement des programmes ont l'occasion de formuler des commentaires sur le projet dans une section prévue à cet effet dans les rapports des activités de projet. L'examen, par l'équipe de vérification, des dossiers de projet et le suivi effectué après la vérification n'ont pas permis de trouver des preuves d'une analyse, d'une synthèse ou de mesures correspondantes qui auraient découlé des commentaires compilés.

Évaluation des risques

La méthode de sélection des bénéficiaires aux fins de l'enquête téléphonique peut être sélective et risque d'empêcher l'obtention d'une rétroaction efficace.

Sans une rétroaction des demandeurs, le PA risque de ne pas tenir compte de renseignements susceptibles d'avoir une incidence sur l'orientation du programme, l'administration, l'élaboration des politiques ou, finalement, ses résultats escomptés et son efficacité.

Recommandation

4. Le directeur général, Direction générale de la participation des citoyens, devrait s'assurer que le PA met en œuvre une approche officielle de collecte et d'analyse des commentaires formulés par les bénéficiaires.

5.3 Gestion des risques

5.3.1 Application des mécanismes et outils de gestion des risques

Les constatations de la vérification indiquent qu'il existe des mécanismes et des outils pour déterminer, évaluer, atténuer et surveiller les risques liés à l'atteinte des objectifs du PA et en rendre compte de manière systématique, mais que ceux-ci ne sont pas mis en œuvre de façon uniforme.

La vérification a permis d'examiner les mécanismes et outils de gestion des risques utilisés par le PA et d'évaluer si ces mécanismes et outils étaient appropriés et suffisants pour atténuer et surveiller de manière adéquate les risques relevés par le Programme. Les principaux documents ont été analysés pour confirmer si les risques liés aux objectifs du Programme sous la responsabilité de tiers avaient été déterminés. L'équipe de vérification a également interviewé la direction et le personnel du PA pour confirmer les pratiques de gestion des risques utilisés pour déterminer, évaluer, atténuer et surveiller les risques relevés par le Programme et les classer par ordre de priorité.

On a vérifié un échantillon de 19 dossiers de projet du PA dont le financement a été approuvé. La vérification a révélé qu'un outil d'évaluation et de gestion des risques des projets (ÉGRP) a été utilisé pour 14 dossiers, conformément à la directive de PCH. Dans trois cas, l'équipe de vérification n'a pas été en mesure de trouver le facteur de risque lié

à l'analyse de l'environnement dans le dossier papier, mais d'autres facteurs de risque et le sommaire de l'évaluation des risques étaient consignés au dossier. Dans deux projets, on n'a procédé à aucune ÉGRP sur des projets d'Accords de coopération Canada-Territoires pour les langues autochtones, mais ce type de projet n'aurait pas dû en être exempté selon la *Directive sur l'évaluation et la gestion des risques des projets* du Ministère.

Le Programme évalue les demandes à l'aide d'un outil d'évaluation de projet et un outil d'analyse du budget, ces deux formulaires ayant été développés à l'interne comme supplément au travail effectué dans le système actuel. La vérification a révélé que des 19 projets analysés, dans six cas, le formulaire de l'outil d'évaluation de projet et dans sept, le formulaire d'analyse du budget étaient incomplets.

Évaluation des risques

Une évaluation du projet complète, agrémentée par des analyses requises, permettra d'aborder les secteurs de préoccupation potentiels et de soutenir les recommandations.

Recommandation

5. Le directeur du PA devrait veiller à ce qu'il existe une compréhension uniforme des exigences relatives aux évaluations de projet et des éléments de preuve à inclure dans le dossier officiel du projet.

Annexe A – Critères de vérification

Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification ont été élaborées selon les définitions suivantes.

Catégorisation numérique	Conclusion selon les critères de vérification	Définition de la conclusion
1	Bien maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, aucune faiblesse importante constatée • Efficace
2	Maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires • Efficace
3	Problèmes modérés	<p>Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (présence d'au moins un des deux critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée; • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
4	Améliorations importantes requises	<p>Des améliorations importantes doivent être apportées (présence d'au moins un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains points ou secteurs pour le Ministère; • lacunes en matière de contrôle entraînant une exposition grave; • lacunes importantes dans la structure de contrôle globale. <p>Remarque : Chaque critère de vérification qui est classée « 4 » doit immédiatement être communiqué au DPVE et au directeur général concerné ou à un niveau plus élevé pour la prise de mesures correctives.</p>

On trouvera ci-après les critères de vérification et des exemples des principaux éléments de preuve ou des observations qui ont été analysées et dont on a tiré des conclusions.

Sous-objectif de vérification 1 : Évaluer l'efficacité du cadre de contrôle de gestion et des pratiques en place pour surveiller, déterminer, gérer et atténuer les principaux risques liés au programme du PA.			
Critères	Critères de vérification	Conclusions	Exemples de preuves/d'observations clés
1.1	Le cadre de gouvernance du PA comprend des structures, des processus, des rôles, des responsabilités et des obligations redditionnelles qui sont clairement définis, communiqués et compris.	2	<p>Le Comité d'examen des évaluations (CEE) n'est pas un organe de surveillance, mais plutôt un comité de prise de décisions internes qui utilise les recommandations de projet et est présidé par le directeur du PA.</p> <p>D'après les entrevues auprès des membres du CEE, aucun mandat formel n'est établi pour le CEE.</p> <p>L'examen de l'organigramme a démontré qu'une structure de gouvernance appropriée est en place.</p> <p>L'examen des descriptions de travail a confirmé que les responsabilités particulières sont clairement définies et qu'il y a, dans le cas des postes de supervision, une section précise sur les obligations redditionnelles.</p> <p>Les personnes correspondantes ont accès au Système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions (SGISC) et cet accès est réservé au personnel autorisé.</p>
1.2	La haute direction et les organes de surveillance reçoivent une information suffisante, complète et exacte pour la prise de	2	La haute direction du PA a signalé que la quantité et la qualité des renseignements qu'elle avait reçus au sujet des

	décisions.		<p>opérations du Programme étaient suffisantes pour déterminer les défis et y répondre en temps opportun.</p> <p>Il n'y avait aucune preuve d'examen des évaluations des projets ni d'examen critique des recommandations des dossiers approuvés par le CEE. De plus, il n'y avait aucun compte rendu des décisions ou de procès-verbal du CEE.</p> <p>Sur les 19 dossiers de projet du PA approuvés en vue d'un financement et examinés, 18 comprenaient une justification de l'incidence qu'aurait le financement recommandé sur les résultats escomptés du Programme (formulaire de recommandation et d'approbation).</p>
1.3	La direction du PA exécute des activités de surveillance indépendantes pour surveiller et garantir la qualité de la gestion des risques et de la diligence raisonnable pour la prise de décisions au sujet des risques.	1	<p>Le Centre d'expertise (CE) ministériel des programmes n'exige pas qu'un organe de surveillance indépendant surveille et assure la qualité de la gestion des risques et la diligence raisonnable dans la prise de décisions au sujet des risques.</p> <p>Les entrevues ont confirmé que le CE joue un rôle dans la surveillance de la conformité de la direction du PA aux politiques et aux procédures ministérielles.</p> <p>Le CE n'effectue aucune surveillance directe du PA, mais « renforce la surveillance » des projets et participe à la vérification des bénéficiaires du</p>

			Programme.
1.4	Les résultats escomptés des activités et des objectifs du PA sont clairs et mesurables. De plus, ils sont communiqués et appuient directement la réalisation des objectifs du Programme.	1	<p>La Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de risque du PA a été documentée et comprend des mesures et des objectifs de rendement conformes aux résultats escomptés définis dans les accords de contribution.</p> <p>Les objectifs et les dates d'achèvement de la stratégie de mesure du rendement étaient en voie d'élaboration au moment de la vérification. La vérification a confirmé que l'établissement de ceux-ci avait été achevé en août 2013, à la suite du transfert de certaines composantes du Programme.</p> <p>Le 1^{er} avril 2012, certains éléments du PA ont été transférés à Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. Ce changement s'est reflété dans les ressources financières et le nouveau modèle d'utilité approuvé au printemps ou à l'été 2013.</p>
1.5	Il existe un mécanisme, qui est systématiquement utilisé pour déterminer, évaluer, atténuer, surveiller et communiquer les risques liés à l'atteinte des objectifs du PA, et qui est documenté.	3	Un contrôle de 19 dossiers de projet du PA approuvés en vue d'un financement a montré que l'évaluation et la gestion des risques des projets (ÉGRP) ont été effectuées pour 14 dossiers conformément à la directive de PCH. Dans trois cas, l'équipe de vérification n'a pu trouver le facteur de risque 1 (environnement externe) dans le dossier papier, mais d'autres facteurs de risque et le sommaire de l'évaluation des risques avaient été consignés au

			<p>dossier. Dans deux cas, il n’y a pas eu d’évaluation et de gestion des risques des projets pour les projets des Accords de coopération Canada-Territoires pour les langues autochtones, mais d’après la Directive sur l’évaluation et la gestion des risques du Ministère, ces projets n’auraient pas dû être exclus.</p> <p>Dans 7 des 19 dossiers de projet du PA examinés et approuvés en vue d’un financement, l’outil d’analyse du budget était incomplet (soit il était omis dans le dossier ou était inclus, mais non accompagné d’une analyse des dépenses).</p> <p>Dans 6 des 19 dossiers de projet du PA examinés et approuvés en vue d’un financement, l’outil d’évaluation était incomplet (soit absent, inclus en partie dans le dossier ou non signé).</p> <p>L’entrevue a révélé qu’il n’y avait aucun processus supplémentaire pour déterminer les risques liés aux composantes du Programme exécutées par des tiers.</p>
<p>Sous-objectif de vérification 2 : Évaluer l’efficacité et l’efficacité des principaux contrôles concernant la détermination, la surveillance, la gestion et l’atténuation des risques pour le rendement financier et opérationnel du PA.</p>			
2.1	Le budget du PA est conçu avant le début de l’exercice financier, et la direction du PA prépare les prévisions mensuelles qui sont passées en revue et comparées aux tendances et au rendement passés du Programme (dépenses).	2	<p>L’équipe de vérification a obtenu et a examiné les prévisions mensuelles et les a comparées aux dépenses prévues, aux dépenses réelles et aux engagements.</p> <p>Les prévisions mensuelles sont passées en revue par la direction du PA, et les explications de la</p>

			<p>direction du PA concernant les variations sont compilées par le guichet de services.</p> <p>Un rapport où sont comparés les résultats antérieurs et les résultats actuels est produit, et il indique la situation financière du PA à l'intérieur de la Direction générale de la participation des citoyens.</p> <p>L'équipe de vérification n'a pas trouvé de preuve d'un examen ou d'une comparaison des tendances ou du rendement passés du Programme en matière de dépenses.</p>
2.2	<p>Les paiements versés aux organisations bénéficiaires sont exacts, bien étayés et approuvés conformément à l'entente de contribution et à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du Conseil du Trésor.</p>	2	<p>Quinze des dix-neuf dossiers de projet approuvés, examinés et contrôlés contenaient des signatures en vertu de l'article 32 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP) de personnes détenant le pouvoir délégué approprié.</p> <p>Tous les dossiers de projet approuvés, examinés et contrôlés, à l'exception d'un seul, contenaient des signatures en vertu de l'article 34 de la LGFP de personnes détenant le pouvoir délégué approprié.</p> <p>Les paiements ne sont pas autorisés aux termes du calendrier des paiements des accords de contribution dans 14 des 19 dossiers de projet du PA examinés et contrôlés qui ont été approuvés en vue d'un financement.</p>
2.3	<p>Les résultats escomptés font l'objet de suivis et de communications de façon</p>	1	<p>Les renseignements reçus des bénéficiaires sont analysés et compilés dans divers rapports à</p>

	<p>régulière et appuient le processus décisionnel de la direction.</p>	<p>différentes étapes du processus de demande.</p> <p>Le flux de trésorerie, le budget, l'Analyse de viabilité financière ainsi que l'ÉGRP sont utilisés pendant le processus de détermination de l'admissibilité des demandes.</p> <p>Le Formulaire de recommandation et d'approbation est un document produit par l'agent de programme et ensuite examiné par le superviseur, qui recommandera le projet (comprenant l'évaluation globale et la justification) au gestionnaire ou directeur à des fins d'approbation ou de rejet.</p> <p>Les bénéficiaires présentent un rapport d'activité ou d'étape provisoire et un rapport financier provisoire pour vérifier la conformité aux exigences en matière de rapport de l'accord de contribution donné et s'assurer que toutes les conditions de paiement ont été respectées avant tout versement d'un paiement par le PA.</p> <p>L'analyse de paiement, la note de paiement et le Formulaire d'approbation et de paiement sont préparés par l'agent de programme et présentés à la direction aux fins d'examen (selon le niveau de risque établi par le CE) avec l'analyse de paiement à l'appui.</p> <p>L'analyse du rapport final est préparée par l'agent de</p>
--	--	--

			programme suivant la réception du rapport final du bénéficiaire. Cette analyse permet de comparer les résultats escomptés aux résultats réels.
2.4	Les dossiers financiers et non financiers sont correctement gérés et vérifiés périodiquement.	3	<p>L'équipe de vérification n'a pas été en mesure d'obtenir des versions précédentes du manuel des procédures du PA.</p> <p>Le manuel est mis à jour au besoin, mais les entrevues ont révélé qu'il avait été mis à jour pour la dernière fois à l'été 2012.</p> <p>Selon des entrevues avec le personnel du PA, il semble y avoir une certaine confusion concernant les documents à considérer comme des dossiers de projet officiels (c.-à-d. dossiers du SGISC par rapport aux dossiers papier).</p> <p>Il existe des divergences d'interprétation du processus de rapprochement au sein du personnel du PA en vue d'assurer l'uniformité entre les divers dossiers (SGISC, SAP, dossier papier, feuille de calcul Excel, lecteur G et bibliothèque de Lotus Notes). Il n'y a aucune indication dans le manuel des procédures concernant le rapprochement des dossiers de projet.</p>
Sous-objectif de vérification 3 : Évaluer la mesure dans laquelle le PA est géré conformément aux politiques, aux lignes directrices et aux attentes pertinentes de PCH et des organismes centraux.			
3.1	Les procédures, les lignes directrices et les pratiques d'évaluation du PA sont appliquées de manière uniforme au sein du Programme et elles	3	Un manuel des procédures est en place au sein du PA pour orienter les agents de programme au cours des diverses étapes du traitement

	<p>s'harmonisent aux exigences ministérielles et à celles d'autres organismes centraux concernés.</p>		<p>des demandes, mais le manuel est désuet et incohérent, et contient des renseignements inexacts ou incomplets.</p> <p>Il n'existe aucune preuve de procédures propres aux Accords de coopération Canada-Territoires pour les langues autochtones.</p> <p>Dans le cadre des entrevues, la vérification a confirmé qu'aucune formation particulière n'est offerte aux membres du personnel du PA concernant le manuel des procédures.</p> <p>D'après un examen des dossiers, 8 des 19 dossiers de projet du PA approuvés en vue d'un financement ne contenaient aucune preuve d'un examen d'un superviseur.</p> <p>Les dossiers réacheminés ne sont ni numérisés ni archivés, comme l'exige le manuel des procédures du Programme.</p>
3.2	<p>Des processus et des pratiques liés aux initiatives de changement et à la collecte de commentaires sont en place et sont communiqués correctement en temps opportun.</p>	2	<p>Le PA obtient une rétroaction des bénéficiaires grâce à des visites sur les lieux et des enquêtes téléphoniques. Les bénéficiaires ont également la possibilité de fournir une rétroaction sur les projets dans une section de commentaires dans les rapports d'activité de projet finaux.</p> <p>L'équipe de vérification n'a trouvé aucune preuve d'une analyse des commentaires reçus.</p>

Annexe B – Éléments du financement du PA offerts aux organisations autochtones admissibles

Volets du Programme de promotion des femmes autochtones (PPFA)

- Initiative communautaire des femmes (ICF) – Appuie la réalisation de projets de femmes autochtones destinés à répondre à leurs difficultés et à celles de leur famille et à consolider leur identité et leurs traditions culturelles.
- Initiative de lutte contre la violence familiale (ILVF) – Appuie les approches communautaires adaptées à la culture, qui se penchent sur la question de la famille et de la violence au sein des familles autochtones.
- Initiative de participation des femmes à l'autonomie gouvernementale (IPFAG) – Appuie la participation des femmes autochtones à la conception et à l'évolution de l'autonomie gouvernementale.

Initiative des langues autochtones (ILA)

Appuie les projets communautaires qui contribuent à la revitalisation et à la préservation des langues autochtones.

Radiodiffusion autochtone dans le Nord (RAN)

Appuie la production et la distribution de contenu audio et vidéo autochtone.

Patrimoine canadien offre également un soutien aux Autochtones dans le cadre d'autres ententes de financement :

Bourses et initiatives pour les jeunes (BIJ)

Appuie la Fondation nationale des réalisations autochtones (FNRA) pour qu'elle finance les bourses et organise les salons de l'emploi à l'intention des jeunes Autochtones.

Accords de coopération Canada-Territoires pour les langues autochtones (ACCTLA)

Il s'agit de partenariats avec le gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et le gouvernement du Nunavut dans le but de préserver, mettre en valeur et développer les langues autochtones.

Journée nationale des Autochtones (JNA)

Appuie les activités qui offrent la possibilité de mieux connaître la diversité culturelle des Inuits, des Métis et des membres des Premières Nations, de découvrir les réalisations uniques des Autochtones dans des domaines aussi variés que l'agriculture, l'environnement et les arts, et de célébrer leur contribution remarquable à la société canadienne.

Prix nationaux d'excellence décernés aux Autochtones (PNEDA)

Appuie la télédiffusion des Prix nationaux d'excellence décernés aux Autochtones.

Annexe C – Plan d'action de la direction

Titre du projet : Vérification du Programme des Autochtones

Plan d'action de la direction			
5.1 Gouvernance			
Recommandations	Mesures	Responsables	Date cible
1. Le directeur général de la Direction générale de la participation des citoyens devrait officialiser les rôles, les responsabilités, les obligations redditionnelles et les décisions du Comité d'examen des évaluations en :	Acceptée.		
1.1 élaborant le mandat du Comité d'examen des évaluations;	1.1 Un mandat définissant clairement les rôles et responsabilités du Comité d'examen des évaluations (CEE) sera rédigé avant l'examen des évaluations de 2014-2015.	Directeur général et directeur	Juin 2014
1.2 établissant comme pratique de préparer des comptes rendus écrits des décisions liées aux examens des évaluations des dossiers de projet du PA réalisés par le Comité d'examen des évaluations.	1.2 Un mécanisme visant à consigner les décisions relatives à l'examen des évaluations des dossiers de projet du Programme des autochtones par l'intermédiaire du CEE sera officialisé et mis en œuvre pour l'examen des évaluations de 2014-2015, et durant les années subséquentes.	Directeur général et directeur	Juin 2014

5.2 Contrôle interne			
Recommandations	Mesures	Responsables	Date cible
<p>2. Le directeur général de la Direction générale de la participation des citoyens devrait :</p> <p>2.1 Officialiser le processus de rapprochement des dossiers.</p> <p>2.2 Établir comme pratique d'archiver les procédures des programmes et des projets.</p>	<p>Acceptée.</p> <p>2.1 Nous avons entrepris d'officialiser le processus rapprochement des dossiers en établissant des lignes directrices sur la gestion des dossiers officiels. Ces lignes directrices seront intégrées au manuel des procédures.</p> <p>2.2 Nous élaborons un processus d'archivage pour les procédures de programme et de projet et les intégrons au manuel des procédures, conformément à l'Initiative de modernisation de la tenue de documents (IMTD) du Ministère.</p>	<p>Directeur général et directeur</p> <p>Directeur général et directeur</p>	<p>Octobre 2014</p> <p>Octobre 2014</p>
Recommandations	Mesures	Responsables	Date cible
<p>3. Le directeur du Programme des Autochtones devrait s'assurer que :</p> <p>3.1 le manuel des procédures est à jour et est mis à jour de façon continue;</p>	<p>Acceptée.</p> <p>3.1 La mise à jour du manuel des procédures sera effectuée d'ici la date cible et les mises à jour futures auront lieu régulièrement.</p>	<p>Directeur et gestionnaire national</p>	<p>Octobre 2014</p>

<p>3.2 le personnel du PA reçoit la formation appropriée sur les procédures du PA de manière périodique;</p> <p>3.3 l'utilisation des procédures et processus établis dans le cadre du PA est surveillée et renforcée.</p>	<p>3.2 Un plan de formation comprenant des procédures de formation appropriées pour le personnel nouveau et existant fait actuellement l'objet d'une mise à jour. Tout le personnel sera formé d'ici la fin de l'exercice financier 2014-2015 et de façon continue pour les exercices subséquents.</p> <p>3.3 L'utilisation des procédures établies au sein du PA sera surveillée et renforcée. Un cadre de surveillance sera élaboré et ensuite communiqué aux personnes ayant les responsabilités redditionnelles appropriées, à l'administration centrale et dans les régions, afin d'assurer la cohérence et l'exhaustivité. Ce document sera intégré au manuel des procédures.</p>	<p>Directeur et gestionnaire national</p> <p>Directeur et gestionnaire national</p>	<p>Octobre 2014</p> <p>Septembre 2014</p>
Recommandations	Mesures	Responsables	Date cible
<p>4. Le directeur général de la Direction générale de la participation des citoyens devrait s'assurer que le PA met en œuvre une approche officielle pour la collecte et l'analyse des commentaires formulés par les bénéficiaires.</p>	<p>Acceptée.</p> <p>Un mécanisme pour la collecte et l'analyse des commentaires formulés par les bénéficiaires sera officialisé et mis en œuvre aux fins d'utilisation en 2014-2015, et durant les années subséquentes.</p>	<p>Directeur général et directeur</p>	<p>Octobre 2014</p>

5.3 Gestion du risque			
Recommandations	Mesures	Responsables	Date cible
5. Le directeur du PA devrait veiller à ce qu'il existe une compréhension uniforme des exigences relatives aux évaluations de projet et des éléments de preuve à inclure dans le dossier papier.	<p>Acceptée.</p> <p>Un cadre d'évaluation de dossier et de pratique de gestion révisé et normalisé sera mis en œuvre à l'intérieur du manuel des procédures existant. La version normalisée sera communiquée aux personnes ayant les responsabilités redditionnelles appropriées, à l'administration centrale et dans les régions.</p>	Directeur et gestionnaire national	Juin 2014