



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Audit des responsabilités de Patrimoine canadien concernant la Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : Éducation, Immigration et Communautés

**Bureau de la dirigeante principale de la vérification
Direction des services de vérification et d'assurance**

Mars 2015



This publication is also available in English.

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

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2015.
N° de catalogue : CH6-32/2015F-PDF
ISBN : 978-0-660-23490-8

Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction et contexte	1
1.1 Autorisation du projet	1
1.2 Contexte de l'entité.....	1
2. Objectif	4
3. Portée	4
4. Approche et méthodologie	4
5. Observations et recommandations	4
5.1 Gouvernance et gestion des risques	5
5.1.1 <i>Gouvernance de la Feuille de route 2013-2018</i>	5
5.1.2 <i>Stratégie de gestion de risques</i>	6
5.2 Contrôle interne.....	8
5.2.1 <i>Coordination horizontale et Initiatives de PCH</i>	8
5.2.2 <i>Information sur les initiatives de PCH</i>	9
5.2.3 <i>Initiatives de PCH: Gestion de projets de subventions et de contributions</i>	11
Annexe A – Initiatives de la Feuille de route 2013-2018 de Patrimoine canadien	13
Annexe B – Critères de l'audit	14
Annexe C – Plan d'action de la direction	20



Sommaire

Introduction

En matière de langues officielles, le gouvernement du Canada a des responsabilités particulières qui découlent de la *Loi sur les langues officielles (Loi)*.

La *Loi* a pour objet :

- d'assurer le respect du français et de l'anglais à titre de langues officielles du Canada, leur égalité de statut et l'égalité de droits et privilèges quant à leur usage dans les institutions fédérales, notamment en ce qui touche les débats et travaux du Parlement, les actes législatifs et autres, l'administration de la justice, les communications avec le public et la prestation des services, ainsi que la mise en œuvre des objectifs de ces institutions;
- d'appuyer le développement des minorités francophones et anglophones et, d'une façon générale, de favoriser, au sein de la société canadienne, la progression vers l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais; et
- de préciser les pouvoirs et les obligations des institutions fédérales en matière de langues officielles¹.

Le gouvernement du Canada a renouvelé son engagement aux langues officielles en établissant en 2003, un plan d'action qui témoigne de la volonté d'accompagner les Canadiens dans cette démarche de valorisation de nos deux langues officielles au sein d'une société évoluant dans un monde de plus en plus global.

En tant que prochaine phase du *Plan d'action pour les langues officielles de 2003*, le gouvernement du Canada a lancé, en 2008, la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013*, une stratégie pangouvernementale réaffirmant la promotion des deux langues officielles du Canada et le soutien à la vitalité des communautés de langues officielles en situation minoritaire en tant que priorités.

En 2013, la stratégie a été renouvelée et a, désormais, pour nom *Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : Éducation, Immigration et Communautés (Feuille de route 2013-2018)*. La *Feuille de route 2013-2018* est une plateforme de 28 initiatives sur les langues officielles mises en œuvre par 14 partenaires fédéraux, qui contribuent à trois nouveaux piliers : l'éducation, l'immigration et les communautés.

La *Feuille de route 2013-2018* représente un investissement renouvelé de 1,12 milliard de dollars sur cinq ans pour les initiatives qu'elle comprend auquel s'ajoutent 29,94 millions de dollars pour les fonctions de coordination et de gouvernance des langues officielles.

¹ *Loi sur les langues officielles*, art. 2

Patrimoine canadien (PCH) appuie la Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles pour favoriser et promouvoir une approche coordonnée de mise en œuvre de l'engagement du gouvernement par toutes les institutions fédérales aux termes de la partie VII de la *Loi* afin d'accroître la vitalité des minorités francophones et anglophones du Canada, d'appuyer leur développement et de promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

PCH joue donc un double rôle à l'égard de la *Feuille de route 2013-2018* pour les langues officielles. PCH est responsable de la coordination de la *Feuille de route 2013-2018* et agit comme partenaire responsable de 10 des 28 initiatives. Les initiatives de PCH sont les suivantes : Appui à l'enseignement dans la langue de la minorité, Appui à l'apprentissage de la langue seconde, Bourses d'été de langue, Moniteurs de langues officielles, Coopération intergouvernementale, Appui aux communautés de langue officielle en situation minoritaire, Fonds d'action culturelle communautaire, Échanges Canada, Vitrines musicales pour les artistes des communautés de langue officielle en situation minoritaire, et Programme national de traduction pour l'édition du livre.

L'objectif de cet audit est de fournir l'assurance que la gouvernance, la gestion du risque et les structures et processus de contrôle interne applicables à la *Feuille de route 2013-2018* sont efficaces et appropriés.

L'autorisation de mener ce projet d'audit découle du Plan de vérification pluriannuel de 2014-2015, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par la Sous-ministre en juin 2014.

Principales constatations

Tout au long du travail de l'audit, l'équipe a observé les pratiques exemplaires suivantes dans la gestion et l'administration des initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* et dans la coordination horizontale. Ces pratiques exemplaires sont énumérées ci-dessous.

- À la suite de l'évaluation de la *Feuille de route 2008-2013*, les mesures suivantes ont été prises pour tenir compte des recommandations du rapport :
 - une structure de gouvernance horizontale a été mise en place où les rôles, les responsabilités et les calendriers de réunions des comités de gouvernance sont bien définis;
 - un examen de la gouvernance et de la coordination pangouvernementale des langues officielles est en cours; et
 - d'importants changements ont été apportés à la Direction générale des langues officielles (DGLO), comme la restructuration de la Direction des relations interministérielles et de la responsabilisation.
- Le modèle (fiches) utilisé pour recueillir des données financières et non financières auprès des partenaires de la *Feuille de route 2013-2018* a été élaboré pour appuyer l'engagement de PCH dans son rôle de coordonnateur. De plus, il est nécessaire de faire approuver la fiche par le sous-ministre adjoint (SMA) et le dirigeant principal des finances (DPF).

- L'information fournie par les partenaires de la *Feuille de route 2013-2018* est intégrée à la section « *Initiatives de la Feuille de route du rapport ministériel sur le rendement* » de PCH, sous les Tableaux de renseignements supplémentaires.
- Le protocole d'entente avec le Conseil des arts du Canada pour le Programme national de traduction pour l'édition du livre (PNTEL) mentionne la nécessité de faire allusion à l'information de la *Feuille de route 2013-2018*.
- Il existe des contrôles financiers adéquats pour les initiatives de PCH se rattachant aux Programmes d'appui aux langues officielles (PALO), au Fonds de la musique du Canada, à Échanges Canada et au Fonds du livre du Canada.
- Les résultats des tests pour les PALO ont démontré que :
 - les procédures et les processus sont respectés. Tous les dossiers examinés sont structurés conformément aux normes et aux protocoles de classement définis;
 - les lignes directrices des programmes, tels les dépenses admissibles, les critères d'évaluation et le calendrier des délais de présentation, sont accessibles aux Canadiens sur le site Web de PCH et aux bénéficiaires admissibles;
 - les objectifs des programmes et les indicateurs de rendement sont clairement indiqués dans toutes les ententes examinées; et
 - dans les dossiers examinés, les paiements sont conformes aux modalités des ententes. Les rapports intérimaires et annuels sur les résultats sont examinés et approuvés.

L'audit a mis en évidence les points à améliorer suivants :

Gouvernance et gestion du risque

Tel qu'il est défini dans la Structure de gouvernance de la Feuille de route 2013-2018, le Comité des sous-ministres adjoints sur les langues officielles (CSMALO) et le Sous-comité exécutif du CSMALO (EX-CSMALO) doivent assumer des responsabilités particulières en matière de prise de décision concernant les activités de la Feuille de route 2013-2018, qui ne sont pas énoncées dans leurs mandats. Par conséquent, aucun élément probant ne démontre la prise de décisions relatives à la Feuille de route 2013-2018.

1. *Le Sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine, à titre de président du EX-CSMALO, devrait modifier les termes de références des comités de gouvernance (CSMALO et l'EX-CSMALO) pour clarifier leurs responsabilités à l'égard de la Feuille de route 2013-2018 et en recommander l'approbation par ces deux comités.*

Il serait nécessaire d'effectuer un suivi de certains éléments relevés dans la Stratégie de gestion de risques de la *Feuille de route 2013-2018*.

Pour ce qui est des initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* de PCH, le cadre de gestion du risque visant à soutenir la détermination et la surveillance des risques est principalement fondé sur les programmes existants de PCH et non sur les initiatives de la *Feuille de route 2013-2018*.

2. *Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, devrait veiller à formaliser la mise à jour annuelle des activités de surveillance des stratégies d'atténuation des risques en tenant compte de la Stratégie de gestion de risques de la Feuille de route 2013-2018.*

Contrôle interne

Les fiches utilisées pour recueillir des renseignements auprès des partenaires de la *Feuille de route 2013-2018* sont approuvées par la haute direction de tous les ministères concernés, à l'exception des fiches visant les initiatives de PCH.

3. *Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, devrait obtenir l'approbation de la haute direction et du Dirigeant principal des finances, concernant les renseignements sur les initiatives Feuille de route 2013-2018 obtenus au moyen des fiches.*

Pour les initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* de PCH, les activités ne sont pas distinctes des programmes existants.

4. *Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, et le Directeur général, Participation des citoyens devraient :*
 - *évaluer de nouveau conjointement avec le Dirigeant principal des finances, les coûts-avantages associés à la mise en place d'un mécanisme permettant d'identifier les renseignements financiers propres à la Feuille de route; et*
 - *évaluer l'approche de la collecte d'information non financière relative aux initiatives de la Feuille de route 2013-2018.*

Les contrôles de la gestion des dossiers de subventions et de contributions sont adéquats. Toutefois, l'exigence en matière de visibilité de la *Feuille de route 2013-2018* n'apparaît pas de façon uniforme dans certains documents officiels.

5. *Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, devrait effectuer un suivi du plan de communication pour assurer de façon uniforme, l'application des messages relatifs à la visibilité de la Feuille de route 2013-2018.*

Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification, l'audit est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme le confirment les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Opinion du vérificateur

À mon avis, l'audit des responsabilités de PCH en lien avec la *Feuille de route 2013-2018* a relevé des problèmes modérés dans les domaines suivants: en termes de gouvernance, le rôle et les responsabilités des comités énoncés dans leur mandat doivent être clarifiés en tenant compte de ceux décrits dans la Structure de gouvernance de la *Feuille de route 2013-2018*. En ce qui concerne la gestion du risque, les risques identifiés dans la Stratégie de gestion de risques de la *Feuille de route 2013-2018* doivent être mis à jour et surveillés.

Pour PCH, en tant que partenaire de ses initiatives, des problèmes modérés présentant un faible risque pour les contrôles internes ont été soulevés. Il convient d'analyser et de justifier la décision de continuer à produire des rapports sur les initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* dans le cadre des programmes existants.

Signé par

Maria Lapointe-Savoie

Dirigeante principale de la vérification
Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe de vérification

Maria Lapointe-Savoie, directrice
Siriseng Malichanh, gestionnaire de l'audit
Francine Sendazirasa, auditrice
Chrystianne Pilon, auditrice

1. Introduction et contexte

1.1 Autorisation du projet

L'autorisation de mener ce projet d'audit découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques de 2014-2015, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par la sous-ministre en juin 2014.

1.2 Contexte de l'entité

Le gouvernement du Canada a, en matière de langues officielles, des responsabilités particulières qui découlent de la *Loi sur les langues officielles (Loi)*.

La *Loi* a pour objet :

- d'assurer le respect du français et de l'anglais à titre de langues officielles du Canada, leur égalité de statut et l'égalité de droits et privilèges quant à leur usage dans les institutions fédérales, notamment en ce qui touche les débats et travaux du Parlement, les actes législatifs et autres, l'administration de la justice, les communications avec le public et la prestation des services, ainsi que la mise en œuvre des objectifs de ces institutions;
- d'appuyer le développement des minorités francophones et anglophones et, d'une façon générale, de favoriser, au sein de la société canadienne, la progression vers l'égalité de statut et d'usage du français et de l'anglais; et
- de préciser les pouvoirs et les obligations des institutions fédérales en matière de langues officielles².

En tant que prochaine phase du *Plan d'action pour les langues officielles* (mars 2003), le gouvernement du Canada a lancé la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir* (juin 2008), une stratégie pangouvernementale réaffirmant la promotion des deux langues officielles du Canada et le soutien à la vitalité des communautés de langue officielle en situation minoritaire en tant que priorités. Cet investissement est décrit par le gouvernement comme étant l'investissement le plus important dans les langues officielles de toute l'histoire du Canada.

En 2013, la stratégie a été renouvelée et a désormais pour nom la *Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : éducation, immigration, communautés (Feuille de route 2013-2018)*. La *Feuille de route 2013-2018* résulte de l'engagement du gouvernement (dans le budget de 2012) de continuer à protéger, à célébrer et à renforcer nos langues officielles dans l'ensemble du Canada et à accroître la vitalité des communautés minoritaires de langue officielle du Canada.

² *Loi sur les langues officielles*, art. 2

La *Feuille de route 2013-2018* représente un investissement de 1,12 milliard de dollars sur cinq ans pour les initiatives qu'elle comprend auquel s'ajoutent 29,94 millions de dollars pour les fonctions de coordination et de gouvernance des langues officielles³. En tant que stratégie du gouvernement fédéral pour les langues officielles, la *Feuille de route 2013-2018* met en évidence 28 initiatives sur les langues officielles mises en œuvre par 14 partenaires fédéraux, qui contribuent à trois nouveaux piliers : l'éducation, l'immigration et les communautés.

PCH joue donc un double rôle à l'égard de la *Feuille de route 2013-2018* pour les langues officielles. PCH est chargé de coordonner la *Feuille de route 2013-2018* en reconnaissant que les institutions partenaires sont, au bout du compte, responsables de la conception et de la mise en œuvre de leurs initiatives et de l'atteinte des résultats. Parmi les 28 initiatives, 10 relèvent directement de PCH, ce qui représente plus de 50 % de l'investissement total s'élevant à 1,12 milliard. De ces dix initiatives, sept relèvent de la Direction générale des langues officielles, deux, de la Direction générale des industries culturelles, et une, de la Direction générale de la participation des citoyens (voir l'annexe A).

Au sein de PCH, la Direction générale des langues officielles (DGLO) joue un rôle central en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques sur les langues officielles du Canada. La DGLO aide la ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles à favoriser et à promouvoir une approche coordonnée de mise en œuvre de l'engagement du gouvernement par toutes les institutions fédérales aux termes de la partie VII de la LLO afin d'accroître la vitalité des minorités francophones et anglophones du Canada, d'appuyer leur développement et de promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

Chaque année, la DGLO recueille de l'information auprès des diverses institutions fédérales afin de préparer son rapport annuel sur les langues officielles. La DGLO est également responsable de la coordination pangouvernementale élargie des langues officielles, y compris de la coordination de la *Feuille de route 2013-2018*.

La DGLO est une organisation récente résultant de la fusion de l'ancien Secrétariat des langues officielles et de la Direction générale des programmes d'appui aux langues officielles (qui a été réalisée le 1^{er} avril 2013). La DGLO compte maintenant trois directions : Opérations et coordination régionale, Politiques et Recherches ainsi que Relations interministérielles et Responsabilisation.

³ Les 29,94 M\$ accordés pour les fonctions de coordination et de gouvernance de la Feuille de route sont répartis entre Patrimoine canadien (10,44 M\$), le Secrétariat du Conseil du Trésor (17,00 M\$) et Justice Canada (2,50 M\$). Le Conseil du Trésor est aussi responsable des parties IV, V et VI de la Loi sur les langues officielles, tandis que le ministre de la Justice est chargé de guider le gouvernement fédéral dans l'interprétation des droits linguistiques, de formuler la position gouvernementale dans les litiges impliquant des droits linguistiques et d'exercer des responsabilités particulières en matière de rédaction législative et d'accès à la justice dans les deux langues officielles.

Gouvernance

Les mécanismes de gouvernance suivants ont été mis en place afin de soutenir la coordination horizontale de la *Feuille de route 2013-2018*.

Comité des sous-ministres adjoints sur les langues officielles (CSMALO)

Le CSMALO est présidé par le sous-ministre de PCH et soutient la ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Il lui incombe de formuler des conseils et d'offrir du soutien relativement aux questions de langues officielles, ainsi que de prendre des décisions quant aux grandes orientations stratégiques.

Le Comité exécutif du CSMALO (EX-CSMALO)

Le comité exécutif agit à titre de conseil de gestion en donnant de l'orientation stratégique et en prenant des décisions concernant les questions de langues officielles au gouvernement du Canada. Il offre une tribune qui permet de partager de l'information sur les défis et de mieux comprendre les réalités de chacun. Plus précisément, le Sous-comité exécutif permet de communiquer ou d'élaborer des stratégies au sujet des enjeux pangouvernementaux (de portée horizontale), de rehausser le leadership collectif et de trouver des façons de collaborer.

Forum des directeurs généraux

Le Forum des directeurs généraux relève de l'EX-CSMALO et appuie les travaux du CSMALO. Il est présidé par le Directeur général, Direction générale des langues officielles du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine de Patrimoine canadien. Le Forum des directeurs généraux est chargé d'examiner, d'appuyer, d'approuver et de diriger l'élaboration d'orientations stratégiques et des questions en matière de langues officielles, en plus d'assurer la coordination horizontale des initiatives en matière de langues officielles.

Parmi ses responsabilités relatives aux langues officielles, le Forum des directeurs généraux élabore des politiques sur la mise en œuvre des langues officielles, coordonne les politiques et les programmes fédéraux ainsi que les activités de consultation organisées par les membres du Comité, assure la cohérence entre les priorités et les rapports et met en œuvre des mécanismes de responsabilisation et de production de rapports comportant des règles en vigueur, notamment sur la coordination de la gestion de la *Feuille de route 2013-2018*.

Coordination horizontale de la *Feuille de route 2013-2018*

Les services de coordination horizontale offerts par la DGLO visent à promouvoir une gestion saine et efficace de la *Feuille de route 2013-2018*. Ces services englobent la planification et la responsabilisation en sensibilisant les partenaires des langues officielles à leurs obligations aux termes de la *Loi*, l'engagement commun d'obtenir des résultats tangibles pour les Canadiens, et la création de partenariats avec les ministères, les gouvernements et les intervenants. La coordination est assurée en s'appuyant sur la reconnaissance explicite de la responsabilité de tous les partenaires de la *Feuille de*

route 2013-2018 en ce qui concerne l'élaboration, la mise en œuvre et l'atteinte des résultats de leurs initiatives respectives.

2. Objectif

L'objectif de cet audit est de fournir l'assurance que la gouvernance, la gestion du risque et les structures et processus de contrôle interne applicables à la *Feuille de route 2013-2018* sont efficaces et appropriés.

3. Portée

La portée de l'audit couvrait la période allant du début de l'exercice 2013-2014 jusqu'à l'achèvement essentiel des travaux sur les responsabilités de PCH liées à la coordination horizontale de la *Feuille de route 2013-2018* et des 10 initiatives de PCH.

4. Approche et méthodologie

L'audit 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 Conseil du Trésor. La méthodologie de l'audit comprenait notamment les éléments suivants :

- l'examen de la documentation, des lignes directrices et procédures, des modalités, de la politique et de la législation pertinente de l'organisation;
- une collecte de données effectuée au moyen d'observations et d'entrevues avec le personnel clé afin d'examiner les processus, les procédures et les pratiques;
- la schématisation des contrôles relevés lors de l'audit par rapport aux critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion du Bureau du contrôleur général (BCG);
- l'examen d'un échantillon de dossier d'ententes de contribution et de protocoles d'entente des initiatives de PCH;
- une revue générale des principaux contrôles et processus; et
- l'analyse des renseignements financiers et non financiers.

5. Observations et recommandations

La présente section décrit les constatations et les recommandations relatives à l'audit de la *Feuille de route 2013-2018*. Les constatations sont fondées sur les éléments de preuve recueillis dans le cadre de l'examen, de l'analyse et du contrôle des documents ainsi que des entrevues menées pour chacun des critères de l'audit. Outre les constatations présentées dans le rapport de l'audit, des observations au sujet des conditions non systémiques et présentant peu d'importance et de risque ont été communiquées séparément aux fins de leur examen et de la prise de mesures par la direction.

5.1 Gouvernance et gestion des risques

5.1.1 Gouvernance de la Feuille de route 2013-2018

Tel qu'il est défini dans la Structure de gouvernance de la Feuille de route, le CSMALO et l'EX-CSMALO doivent assumer des responsabilités particulières en matière de prise de décision concernant les activités de la *Feuille de route 2013-2018*, qui ne sont pas énoncées dans leur mandat. Par conséquent, aucun élément probant ne démontre la prise de décisions relatives à la *Feuille de route 2013-2018*.

Coordination horizontale

L'équipe d'audit s'attendait à constater que les comités de surveillance étaient efficaces et que leur mandat, leurs rôles et leurs responsabilités avaient été clairement définis ainsi que le niveau de responsabilité des participants afin de faciliter la prise de décisions, tel qu'il est décrit dans la Structure de gouvernance de la *Feuille de route 2013-2018*. La Structure de gouvernance de la *Feuille de route 2013-2018* comprend trois comités : le CSMALO, l'EX-CSMALO et le Forum des directeurs généraux.

L'équipe d'audit a examiné le mandat du CSMALO, de l'EX-CSMALO et du Forum des directeurs généraux ainsi que les agendas et des comptes rendus des réunions.

L'analyse des termes de références faite par l'équipe d'audit démontre que :

- le rôle du CSMALO consiste à appuyer le ministre responsable des Langues officielles dans le dossier des langues officielles, ainsi qu'à élaborer et à prendre des décisions concernant les grandes orientations stratégiques en matière de langues officielles;
- l'EX-CSMALO agit à titre de conseil de gestion et de gouvernance en donnant de l'orientation stratégique et en prenant des décisions concernant les questions de langues officielles au gouvernement du Canada. Il offre aussi une tribune qui permet de partager de l'information sur les défis communs et de mieux comprendre les réalités de chacun; et
- le rôle du Forum des directeurs généraux consiste à examiner, à appuyer, à approuver et à diriger l'élaboration d'orientations stratégiques et des questions en matière de langues officielles, en plus d'assurer la coordination horizontale des initiatives en matière de langues officielles.

L'examen de l'ordre du jour et du compte rendu des réunions révèlent que les discussions, les recommandations et les mesures sont généralement bien documentées et tiennent compte, tel qu'il est décrit ci-dessus, du rôle et des responsabilités de chaque comité conformément à leur mandat.

Toutefois, rien ne démontre spécifiquement que le CSMALO et l'EX-CSMALO prennent des décisions relatives à la *Feuille de route 2013-2018*, comme le prévoit la Structure de gouvernance de la Feuille de route 2013-2018.

L'équipe d'audit a été informée qu'un examen complet de la gouvernance et de la coordination sur les langues officielles, y compris la *Feuille de route 2013-2018*, était en cours dans le but de simplifier et de mieux harmoniser les rôles des principaux intervenants et ainsi éliminer tout chevauchement.

Évaluation des risques

En l'absence d'une structure de prise de décisions claire, il existe un risque que la structure ne puisse pas remplir son but qui est de permettre une coordination et une surveillance efficaces de la mise en œuvre des initiatives de la *Feuille de route 2013-2018*.

Recommandation

Le Sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine, à titre de président du EX-CSMALO, devrait modifier les termes de références des comités de Gouvernance (CSMALO et l'EX-CSMALO) pour clarifier leurs responsabilités à l'égard de la Feuille de route 2013-2018 et en recommander l'approbation par ces deux comités.

5.1.2 Stratégie de gestion de risques

Il serait nécessaire d'effectuer un suivi de certains éléments relevés dans la Stratégie de gestion de risques de la *Feuille de route 2013-2018*.

Coordination horizontale

Les auditeurs s'attendaient à constater que des processus de gestion du risque étaient appliqués à la coordination horizontale de la *Feuille de route 2013-2018*. De tels processus visent à s'assurer que les risques liés à la *Feuille de route 2013-2018* sont systématiquement cernés, évalués, examinés et communiqués afin de garantir l'atteinte de ses objectifs.

Dans le cadre du renouvellement de la *Feuille de route 2013-2018*, les partenaires ont défini une Stratégie de gestion de risques en indiquant et en décrivant les risques et la stratégie d'atténuation actuelle. Selon les résultats de la mise en œuvre des mesures d'atténuation de la stratégie de gestion de risque, on prévoyait une mise à jour afin d'identifier, s'il y a lieu, le besoin de mesures additionnelles.

La Stratégie de gestion de risques a cerné cinq risques liés à la coordination horizontale de la *Feuille de route 2013-2018*. Il s'agit de risques reliés à: l'incapacité à démontrer des progrès quant à l'évolution du statut des langues officielles au Canada; des communications inefficaces pour promouvoir les langues officielles et la *Feuille de route 2013-2018*; un manque de coordination de la mise en œuvre de la *Feuille de route 2013-2018*; un manque d'expertise dans les langues officielles, ce qui limite la capacité de

mise en œuvre; et l'incapacité d'obtenir des données fiables sur les langues officielles à un coût raisonnable.

L'équipe d'audit a obtenu des éléments probants sur les mesures d'atténuation de certains de ces risques. Par exemple :

- le risque de communications inefficaces pour promouvoir l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard des langues officielles et de la *Feuille de route 2013-2018* a été atténué. Il a été convenu que PCH, en tant que coordonnateur, fournirait certains outils aux partenaires. Une trousse d'outils de communication sur la visibilité a été préparée et partagée avec les partenaires afin de réduire ce risque;
- une mesure d'atténuation du risque a aussi été prise pour le manque de coordination de la mise en œuvre de la *Feuille de route 2013-2018*. Un examen de la gouvernance et de la coordination générale des langues officielles et de la *Feuille de route 2013-2018* est en cours et fait l'objet de discussions lors des réunions des comités.

Tenant compte des deux mesures d'atténuation de risques énoncées précédemment, les auditeurs n'ont pas été en mesure d'identifier un mécanisme pour supporter l'état de surveillance des cinq risques.

Initiatives de PCH

Pour ce qui est des initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* de PCH, les cadres de gestion du risque visant à soutenir la détermination et la surveillance des risques sont principalement fondés sur les programmes existants de PCH et non sur les initiatives de la *Feuille de route 2013-2018*.

L'équipe d'audit a évalué les mécanismes d'atténuation des risques associés aux initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* de PCH. Le Plan d'affaires intégré (PAI) de PCH comporte une section sur les risques qui sont identifiés et appuyés par des stratégies d'atténuation. La mise à jour du PAI est soumise à un exercice annuel.

Les risques mentionnés dans les PAI pour les dix initiatives ont été examinés pour déterminer s'ils concordaient avec ceux énoncés dans la Stratégie de gestion de risques de la *Feuille de route 2013-2018*. Les résultats indiquent que les risques figurant dans les PAI ne se rapportent pas précisément à la *Feuille de route 2013-2018*, mais plutôt aux programmes existants.

Évaluation des risques

La surveillance de la mise à jour de la Stratégie de gestion de risques favorise une gestion qui tient compte de la responsabilisation et qui permet d'assurer l'atteinte des résultats. En l'absence d'une surveillance appropriée des risques axée sur les initiatives de la *Feuille de route 2013-2018*, il existe un risque que les résultats des initiatives ne soient pas identifiés afin de donner aux partenaires les possibilités d'assurer que les résultats soient atteints dans les délais fixés.

Recommandation

Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, devrait veiller à formaliser la mise à jour annuelle des activités de surveillance des stratégies d'atténuation des risques en tenant compte de la Stratégie de gestion de risques de la Feuille de route 2013-2018.

5.2 Contrôle interne

5.2.1 Coordination horizontale et Initiatives de PCH

Les fiches utilisées pour recueillir des renseignements auprès des partenaires de la *Feuille de route 2013-2018* sont approuvées par la haute direction de tous les ministères concernés, à l'exception des fiches visant les initiatives de PCH.

À la suite du rapport d'évaluation de la *Feuille de route 2013-2018* et l'engagement de PCH, l'équipe d'audit s'attendait à observer l'utilisation d'un mécanisme efficace pour recueillir des renseignements financiers et non financiers sur les initiatives de PCH aux fins de la préparation du rapport sommaire sur les résultats et les progrès réalisés. Comme indiqué dans les directives fournies sur l'obtention d'information auprès des partenaires, les fiches doivent être approuvées par leur SMA responsable de l'initiative et par leur DPF.

En tant que coordonnateur de la *Feuille de route 2013-2018*, PCH prépare les rapports annuels suivants à partir d'information reçue des partenaires.

- Le Rapport de synthèse 2013-2014 préparé pour le Comité des Sous-ministres adjoints sur les langues officielles (CSMALO) Novembre 2014; et
- Le *Rapport annuel sur les langues officielles* (RALO) de PCH– Section sur les progrès et les résultats de la Feuille de route.

L'équipe d'audit a remarqué que le modèle (fiches) utilisé pour la collecte de données auprès des partenaires a été conçu pour appuyer les renseignements sur la *Feuille de route 2013-2018*. Les fiches complétées par les partenaires, fournissent des informations sur la conception, la mise en œuvre et les résultats des initiatives dont ils sont responsables. Les fiches font l'objet d'un examen au moment de leur réception à PCH, et un suivi est effectué au besoin pour obtenir des renseignements additionnels. De plus, toutes les fiches des partenaires externes sont approuvées par leur SMA responsable de l'initiative et leur DPF. Ce niveau de contrôle a pour but de confirmer que l'information soumise a été approuvée. En ce qui concerne les initiatives de PCH, l'équipe d'audit a remarqué que les fiches ne comportent aucune mention d'approbation du SMA et du DPF.

En plus, l'équipe d'audit a noté que le rapport de synthèse 2013-2014 préparé pour le Comité des Sous-ministres adjoints sur les langues officielles (CSMALO) a été préparé et présenté au CSMALO, tel que requis, en novembre 2014. Par contre, il n'a pas été possible de déterminer comment l'information de ce rapport sera intégré au Rapport annuel sur les langues officielles (RALO) de PCH – Section sur les progrès et les résultats de la Feuille de route. Des discussions sont présentement en cours concernant sa présentation.

Évaluation des risques

Un risque existe concernant l'exactitude du rapport des informations des activités de PCH en ce qui concerne la *Feuille de route 2013-2018*, puisque les fiches ne sont pas approuvées, tel que requis pour l'ensemble des partenaires, par le niveau d'approbation requis.

Recommandation

Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, devrait obtenir l'approbation de la haute direction et du Dirigeant principal des finances, concernant les renseignements sur les initiatives Feuille de route 2013-2018 obtenus au moyen des fiches.

5.2.2 Information sur les initiatives de PCH

Pour les initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* de PCH, les activités ne sont pas distinctes des programmes existants.

L'équipe d'audit s'attendait à ce que les plans opérationnels, y compris les priorités et les budgets, soient élaborés, surveillés et communiqués pour soutenir les dix initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* de PCH.

La structure réelle des initiatives de PCH diffère d'un programme à un autre. À l'exception du Fonds de la musique du Canada et au Fonds du livre du Canada, les renseignements financiers et non financiers, pour les PALO et Échanges Canada, ne sont pas considérés comme un élément distinct de la *Feuille de route 2013-2018*. Les entrevues et les résultats des examens ont confirmé qu'aucun codage financier n'est associé aux activités de la *Feuille de route 2013-2018* pour les PALO et Échanges Canada.

Les fonds de PCH alloués à sept des dix initiatives visent le programme géré par la DGLO. L'équipe d'audit a examiné le processus budgétaire de la DGLO et a noté que les fonds des activités de la *Feuille de route 2013-2018* sont une partie intégrante des fonds des PALO. Lors des entrevues, l'équipe d'audit a été informée qu'un tiers du budget total des PALO est alloué aux sept initiatives de la *Feuille de route 2013-2018*. Cette situation s'applique aussi à Échanges Canada, dans le sens qu'il n'y a pas de distinction entre les fonds identifiés dans la Feuille de route et ceux alloués au programme. L'équipe a aussi

noté que les 10,44 millions de dollars versés à PCH pour son rôle de coordination ont été intégrés au budget de la DGLO.

Les auditeurs ont examiné les rapports suivants pour trouver les renseignements relatifs aux dix initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* : les plans opérationnels, les PAI et le RPP de 2013-2014, 2014-2015 et le RMR de 2013-2014. Certains plans contiennent de l'information sur la *Feuille de route 2013-2018*. Par exemple :

- le RPP de 2014-2015 indique que, en ce qui concerne la priorité d'investir dans les communautés, PCH prévoit « Rassembler les Canadiens : investir dans nos communautés »; et
- les PAI de 2014-2015 et de 2016-2017 du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine indiquent les principales initiatives et les résultats attendus dans le cadre de cette priorité; et
- le RMR de 2013-2014, les activités d'enseignement sont intégrées aux résultats déclarés des programmes existants – Sommaire des principaux résultats et réalisations de 2013-2014.

L'équipe d'audit a aussi examiné les données financières des dix initiatives de la *Feuille de route 2013-2018*, qui sont contenues dans les rapports suivants :

- Le Rapport de synthèse 2013-2014 préparé pour le Comité des Sous-ministres adjoints sur les langues officielles (CSMALO) Novembre 2014);
- le Rapport sur les plans et les priorités de PCH (RPP – Liste des Tableaux de renseignements supplémentaires); et
- le Rapport ministériel sur le rendement de PCH (RMR – Tableaux de renseignements supplémentaires).

Les résultats de l'analyse des rapports relevés sur les tableaux de renseignements supplémentaires précédemment énoncés démontrent que les fonds alloués aux activités de la *Feuille de route 2013-2018* sont répartis de façon égale (1/5)⁴ pour les cinq années.

Suite aux entrevues, aux tests effectués ainsi qu'aux analyses des résultats, l'équipe d'audit a confirmé que les activités de la *Feuille de route 2013-2018*, ainsi que celles de la précédente (2008-2013), sont comprises dans les programmes existants. Les auditeurs ont aussi été informés que cette situation venait du fait que, dans la plupart des cas, les hausses de financement octroyées aux initiatives des programmes d'appui aux langues officielles par le Plan d'action de 2003 avaient été conçues comme des augmentations permanentes des programmes existants et non des initiatives distinctes. Les auditeurs ont aussi été informés qu'il pourrait être très difficile de séparer les initiatives de la Feuille de route des activités régulières sans créer un fardeau administratif.

⁴ À l'exception des fonds pour l'initiative sous le Fonds d'action culturelle.

Évaluation des risques

Les plans, les priorités et les budgets et l'information de PCH appuient le processus de prise de décision en fournissant des renseignements financiers et non financiers exacts sur des activités précises. En l'absence de mécanismes de collecte d'informations spécifiques aux initiatives financées par la *Feuille de route*, il existe un risque que PCH ne soit pas en mesure de respecter son engagement de démontrer l'atteinte de progrès et de résultats liés spécifiquement au financement de la *Feuille de route*.

Recommandation

Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, et le Directeur général, Participation des citoyens devraient :

- évaluer de nouveau conjointement avec le DPF, les coûts-avantages associés à la mise en place d'un mécanisme permettant d'identifier les renseignements financiers;
- évaluer l'approche de la collecte d'information non financière relative aux initiatives de la Feuille de route 2013-2018.

5.2.3 Initiatives de PCH: Gestion de projets de subventions et de contributions

Les contrôles de la gestion des dossiers de subventions et de contributions sont adéquats. Toutefois, l'exigence en matière de visibilité de la *Feuille de route 2013-2018* n'apparaît pas de façon uniforme dans des documents officiels.

Les ententes de subventions et de contribution doivent être conformes à la *Politique sur les paiements de transfert*, aux modalités du programme ainsi qu'aux politiques et aux directives de PCH.

Les dix initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* de PCH sont mises en œuvre dans trois directions générales : Langues officielles (7), Participation des citoyens (1) et Industries culturelles (2).

Afin d'évaluer la conformité à la politique et aux modalités du programme, un échantillonnage de 32 subventions et contributions des PALO pour les exercices de 2013-2014 et de 2014-2015 a été sélectionné. L'échantillonnage comprenait 6 ententes provinciales et territoriales et 26 ententes avec des organismes à but non lucratif livrés par les régions. L'examen a consisté à l'évaluation des demandes, l'approbation des paiements et la production de rapports sur les résultats.

L'équipe d'audit a relevé qu'en plus de la participation du Centre d'expertise, il existe au sein de la DGLO, une unité de soutien interne appelée Pratiques opérationnelles et planification. Cette unité est chargée de l'application efficace et efficiente des pratiques de gestion afin de garantir la mise en place de procédures uniformes et normalisées sur la tenue des dossiers. Les résultats des tests pour la gestion des dossiers d'entente de

subventions et contributions pour les initiatives des PALO ont démontré que les contrôles et pratiques opérationnelles sont efficaces.

Aussi, l'équipe d'audit a examiné les trois autres initiatives qui comprennent les trois ententes de contribution pour le Fonds de la musique du Canada, Échanges Canada et le protocole d'entente pour le Fonds du livre du Canada. Les résultats des tests d'audit⁵ sur les Cadres de contrôles de gestion des programmes d'exécution par des tiers ont aussi été pris en considération afin de valider les résultats des tests qui ont déterminé que les contrôles sont adéquats.

Afin d'assurer l'identification du financement attribué à la *Feuille de route 2013-2018*, un outil de communication a été développé et communiqué aux partenaires. L'outil suggère que les ententes comportent une clause particulière précisant qu'une « partie du financement est fournie dans le cadre de la Feuille de route pour les langues officielles du Canada 2013-2018 : Éducation, Immigration et Communautés ».

Les résultats d'audit ont démontré que la clause sur l'identification d'activités sur la *Feuille de route 2013-2018* n'est pas utilisée de façon consistante. L'entente de contribution et la lettre d'approbation du ministre du Fonds de la musique du Canada pour l'initiative des Vitrites musicales pour les artistes des communautés de langue officielle en situation minoritaire, font référence à la Feuille de route 2013-2018. Le protocole d'entente avec le Conseil des arts du Canada pour le Programme national de traduction pour l'édition du livre (PNTEL) mentionne la nécessité de faire allusion à l'information de la Feuille de route 2013-2018. Les ententes des PALO et d'Échanges Canada examinées ne demandent pas de faire référence à la *Feuille de route 2013-2018*. Les lettres d'approbation du ministre pour les 26 bénéficiaires des organismes à but non lucratif, ainsi que pour 2 des 6 ententes fédérales, provinciales et territoriales des PALO, d'Échanges Canada ne mentionnent pas la nécessité de faire référence aux activités de la *Feuille de route 2013-2018*.

Évaluation des risques

L'un des risques cernés dans le cadre de la Stratégie de gestion de risques de la *Feuille de route 2013-2018* est relié à l'inefficacité des communications pour promouvoir les langues officielles et la *Feuille de route 2013-2018*. En absence d'une stratégie de communication avec des messages uniformisés dans les documents officiels, il existe un risque de ne pas atteindre efficacement le rayonnement optimal des résultats de la *Feuille de route 2013-2018* et par conséquent manquer à l'engagement du Gouvernement envers les langues officielles.

Recommandation

Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, devrait effectuer un suivi du plan de communication pour assurer de façon uniforme, l'application des messages relatifs à la visibilité de la *Feuille de route 2013-2018*.

⁵ Cet audit a été effectué durant l'exercice 2012-2013 par la Direction des services de vérification et d'assurance de PCH

Annexe A – Initiatives de la *Feuille de route 2013-2018* de Patrimoine canadien

Direction responsable	Initiatives	Fonds (millions)	Programme
Direction générale des Langues officielles	Appui à l'enseignement dans la langue de la minorité	\$265.02	Développement des communautés de langue officielle
	Appui à l'apprentissage de la langue seconde	\$175.02	
	Bourses d'été de langue	\$36.60	
	Moniteurs de langues officielles	\$18.60	
	Coopération intergouvernementale	\$22.26	
	Appui aux communautés de langue officielle en situation minoritaire	\$22.26	Mise en valeur des langues officielles
	Fonds d'action culturelle communautaire	\$10	
Direction générale de la participation des citoyens	Échanges Canada	\$11.25	Échanges Canada – Volets Échanges jeunesse Canada (EJC),
			Échanges Canada – Forums jeunesse Canada (FJC)
Direction générale des Industries culturelles	Vitrines musicales pour les artistes des communautés de langue officielle en situation minoritaire	\$5.75	Fonds de la musique du Canada
	Programme national de traduction pour l'édition du livre	\$4.0	Fonds du livre du Canada (FLC)
Coordination de la Feuille de route ⁶			
Direction générale des Langues officielles	Coordination horizontale de PCH	\$10.44	

⁶ Les 29,94 M\$ accordés pour les fonctions de coordination et de gouvernance de la Feuille de route sont répartis entre Patrimoine canadien (10,44 M\$), le Secrétariat du Conseil du Trésor (17,00 M\$) et Justice Canada (2,50 M\$). Le Conseil du Trésor est aussi responsable des parties IV, V et VI de la *Loi sur les langues officielles*, tandis que le ministre de la Justice est chargé de guider le gouvernement fédéral dans l'interprétation des droits linguistiques, de formuler la position gouvernementale dans les litiges impliquant des droits linguistiques et d'exercer des responsabilités particulières en matière de rédaction législative et d'accès à la justice dans les deux langues officielles.

Annexe B – Critères de l’audit

Les conclusions énoncées pour chacun des critères de l’audit ont été développées selon les définitions suivantes.

Catégorisation numérique	Conclusion selon les critères de l’audit	Définition de la conclusion
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, aucune faiblesse importante constatée; • efficace.
2	Contrôlé	<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 (ils doivent satisfaire à 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>Il est nécessaire d’apporter des améliorations importantes (satisfaire au moins l’un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des redressements financiers s’imposent à l’égard de certains postes ou domaines ou du Ministère; • des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; • il y a des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale. <p>Nota : Chaque critère de l’audit qui est classé « 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>

Vous trouverez ci-dessous les critères de l'audit et des exemples de preuves ou d'observations clés qui ont été analysés et qui ont servi à tirer des conclusions.

N ^{os} des critères	Critères de l'audit	Conclusion relative aux critères de l'audit	Preuves/observations clés
1.1	Des organismes décisionnaires et de surveillance efficaces sont en place pour soutenir les responsabilités de PCH se rapportant à la coordination horizontale de la <i>Feuille de route 2013-2018</i> et aux 10 initiatives de PCH.	3	<ul style="list-style-type: none"> • La Structure de gouvernance de la <i>Feuille de route 2013-2018</i> comprend trois comités : le CSMALO, l'EX-CSMALO et le Forum des DG. • Comme on l'indique dans la Structure de gouvernance de la <i>Feuille de route 2013-2018</i>, le rôle du comité en matière de prise de décision est décrit dans le mandat. Cependant, aucun élément probant ne démontre la prise de décisions relatives à la <i>Feuille de route 2013-2018</i>. • L'équipe d'audit a noté qu'un examen de la gouvernance pangouvernementale des langues officielles est en cours. Cet examen a pour but de clarifier, simplifier et mieux communiquer une gouvernance révisée plus efficace et plus efficiente.
1.2	Les plans opérationnels et les priorités ont été établis, et les rôles et les responsabilités sont clairement définis, communiqués et compris.	2	<ul style="list-style-type: none"> • Les auditeurs ont examiné les documents suivants pour trouver les renseignements relatifs à la <i>Feuille de route 2013-2018</i> : les plans opérationnels, les Plans d'affaires intégrés (PAI) et le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de 2013-2014 et de 2014-2015.

			Certains plans contiennent de l'information sur la Feuille de route 2013-2018.
1.3	La haute direction reçoit en temps opportun des renseignements financiers et non financiers suffisants, fiables, pertinents et complets pour informer les organismes décisionnaires.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Le modèle (fiches) de collecte de données auprès des partenaires a été élaboré pour soutenir la collecte d'information sur la <i>Feuille de route 2013-2018</i>. • Les fiches font l'objet d'un examen au moment de leur réception, et un suivi est effectué au besoin pour obtenir des renseignements additionnels. • Toutes les fiches des partenaires externes sont approuvées par leur SMA responsable de l'initiative et leur DPF. • En ce qui concerne les initiatives de PCH, l'équipe d'audit a remarqué que le modèle (fiches) ne comporte aucune mention d'approbation du DPF ni du SMA. • Dans les rapports sur certaines initiatives de PCH, il est difficile d'obtenir des renseignements financiers et non financiers.
1.4	Il existe un mécanisme documenté pour cerner, évaluer, atténuer et communiquer systématiquement les risques pour la prise en charge des responsabilités de PCH à l'égard de la <i>Feuille de route 2013-2018</i> .	3	<ul style="list-style-type: none"> • Cinq risques ont été associés aux initiatives de la Feuille de route 2013-2018. • Il existe des éléments probants sur les mesures d'atténuation de certains de ces risques.

			<ul style="list-style-type: none"> • Il n’y avait pas de mécanisme en place au moment de l’audit pour supporter l’état de surveillance de ces risques. • Gestion interne des risques associés à la Feuille de route 2013-2018 de PCH : <ul style="list-style-type: none"> ○ Il existe un mécanisme documenté visant à cerner et à évaluer systématiquement les risques à l’échelle des directions, mais non précisément pour les initiatives de la Feuille de route 2013-2018. ○ Les risques identifiés annuellement dans le PAI ne se rapportent pas précisément à la Feuille de route 2013-2018, mais aux programmes existants.
1.5	Les budgets pour le financement relatif aux responsabilités de PCH à l’égard de la coordination horizontale de la <i>Feuille de route 2013-2018</i> et les 10 initiatives de PCH sont élaborés et surveillés adéquatement et communiqués régulièrement pour garantir l’atteinte des objectifs de la <i>Feuille de route 2013-2018</i> de PCH.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Les processus budgétaires prévus dans le cadre du PALO sont élaborés et supervisés régulièrement par le bureau du directeur général. • Lors des entrevues, l’équipe d’audit a été informée qu’un tiers du budget total du PALO est alloué aux sept initiatives de la <i>Feuille de route 2013-2018</i>.

			<ul style="list-style-type: none"> • Cette situation s'applique aussi à Échanges Canada, dans le sens qu'il n'y a pas de distinction entre les fonds identifiés dans la <i>Feuille de route</i> et ceux alloués au programme. • L'équipe a aussi noté que les 10,44 millions de dollars versés à PCH pour son rôle de coordination ont été intégrés au budget de la DGLO. • Suite à une approche prise en 2003, où les fonds supplémentaires versés à Patrimoine canadien ont été conçus comme des augmentations permanentes aux programmes existants et non comme des initiatives distinctes. Cette approche a été maintenue pour les budgets de la Feuille de route de 2008-2013 et de 2013-2018 puisque ces feuilles de route n'annonçaient pas de fonds nouveaux. • Le Fonds de la musique du Canada et le Fonds du livre du Canada utilisent un codage particulier pour les initiatives de la Feuille de route 2013-2018.
1.6	La haute direction de PCH est informée des résultats combinés et des progrès réalisés en ce qui concerne la <i>Feuille de route 2013-2018</i> .	2	<ul style="list-style-type: none"> • En tant que coordonnateur de la Feuille de route 2013-2018, PCH prépare les rapports annuels suivants : le Rapport sommaire de la Feuille de route 2013-2018 sur les résultats et les progrès réalisés, le Rapport

			<p>de PCH sur les langues officielles – Section sur les progrès et les résultats de la Feuille de route 2013-2018, le Rapport sur les plans et les priorités de PCH (RPP – Liste des Tableaux de renseignements supplémentaires) et le Rapport ministériel sur le rendement de PCH (RMR – Tableaux de renseignements supplémentaires). L'équipe d'audit a noté que le rapport sur les progrès et les résultats de la Feuille de route 2013-2018 pour les langues officielles du Canada 2013-2018 a été préparé et présenté au CSMALO, en novembre 2014, comme cela a été demandé.</p>
1.7	<p>La direction évalue et surveille les bénéficiaires de PCH pour garantir leur respect de la Politique sur les paiements de transfert, des modalités du programme et des protocoles d'entente.</p>	2	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats des tests ont démontré que les contrôles et pratiques opérationnelles sont efficaces afin d'assurer la conformité à la Politique sur les paiements de transfert. • Toutefois, l'exigence de mettre en évidence les initiatives de PCH relatives à la Feuille de route 2013-2018 n'est pas reflétée dans les accords de contributions conclus et certaines lettres d'approbations du ministre.

Annexe C – Plan d'action de la direction

Plan d'action de la direction			
Recommandations	Mesures	Responsable	Date cible
5.1 GOUVERNANCE ET GESTION DU RISQUE			
5.1.1 Gouvernance de la Feuille de route 2013-2018			
<p>1. Le Sous-ministre adjoint du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine, à titre de président du EX-CSMALO, devrait modifier les termes de références des comités de gouvernance (CSMALO et l'EX-CSMALO) pour clarifier leurs responsabilités à l'égard de la Feuille de route 2013-2018 et en recommander l'approbation par ces deux comités.</p>	<p>La Direction générale des langues officielles (DGLO) accepte cette recommandation.</p> <p>En consultation avec les membres du CSMALO et du Comité exécutif du CSMALO, la DGLO proposera des clarifications afin de préciser les responsabilités en matière de prise de décision concernant la Feuille de route 2013-2018 dans les termes de référence de ces deux comités. Le SMA (Citoyenneté et Patrimoine) à titre de président du EX-CSMALO en recommandera l'approbation par les deux comités.</p>	<p>Directrice, Relations interministérielles et Responsabilisation, DGLO</p> <p>(responsable du secrétariat des comités de gouvernance)</p>	<p>Décembre 2015</p>

5.1.2 Stratégie de gestion du risque			
<p>2. Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, devrait veiller à formaliser la mise à jour annuelle des activités de surveillance des stratégies d'atténuation des risques en tenant compte de la Stratégie de gestion de risques de la Feuille de route 2013-2018.</p>	<p>La DGLO accepte cette recommandation.</p>		
	<p>DGLO intégrera dans le tableau de gestion du risque de son plan d'affaires intégré 2016-2017 la Stratégie de gestion des risques de la Feuille de route 2013-2018.</p>	<p>Directeur principal, Politiques et recherche, DGLO</p>	<p>Octobre 2015</p>
	<p>De plus, la DGLO élaborera une nouvelle Stratégie de mesure du rendement, d'évaluation et de risque (SMRER) pour le sous-programme Coordination des langues officielles (2.3.3 dans l'AAP de PCH), qui intégrera la Stratégie de gestion des risques de la Feuille de route 2013-2018.</p>	<p>Directeur principal, Politiques et recherche, DGLO</p>	<p>Août 2015</p>
<p>La DGLO veillera à intégrer une discussion sur l'évolution et l'atténuation des risques dans le cadre de l'examen annuel de la mise en œuvre de la Feuille de route par les comités de gouvernance.</p>	<p>Directrice, Relations interministérielles et Responsabilisation, DGLO</p>	<p>Décembre 2015</p>	

Recommandations	Mesures	Responsable	Date cible
5.2 Contrôle interne			
5.2.1 Coordination horizontale et Initiatives de PCH			
<p>3. Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, devrait obtenir l'approbation de la haute direction et du Dirigeant principal des finances, concernant les renseignements sur les initiatives Feuille de route 2013-2018 obtenus au moyen des fiches.</p>	<p>La DGLO accepte cette recommandation et s'assurera de sa mise en œuvre.</p>	<p>Directrice, Relations interministérielles et Responsabilisation, DGLO</p>	<p>Décembre 2015</p>
5.2.2 Initiatives de PCH : Plans, priorités, budget et information			
<p>4. Le Directeur général, Direction générale des langues officielles et le Directeur général, Participation des citoyens devraient :</p> <ul style="list-style-type: none"> • évaluer de nouveau conjointement avec le DPF, les coûts-avantages associés à la mise en place d'un mécanisme permettant d'identifier les renseignements financiers ; et • évaluer l'approche de la collecte d'information non financière relative aux initiatives de la Feuille de route 2013-2018. 	<p>La DGLO accepte cette recommandation.</p> <p>La DGLO initiera des discussions avec le Dirigeant principal des finances et les autres directions générales concernées afin d'évaluer la pertinence et la faisabilité de la mise en place d'un mécanisme permettant d'identifier les renseignements financiers, ainsi que l'approche de la collecte d'information non financière relative aux initiatives de la Feuille de route 2013-2018.</p>	<p>Directeur principal, Politiques et recherche, DGLO</p>	<p>Décembre 2015</p>

5.2.3 Initiatives de PCH : Gestion de projets de subventions et de contributions

<p>5. Le Directeur général, Direction générale des langues officielles, devrait effectuer un suivi du plan de communication pour assurer la cohérence des messages relatifs à la visibilité de la Feuille de route 2013-2018.</p>	<p>La DGLO accepte cette recommandation.</p> <p>La DGLO intégrera graduellement des dispositions dans les accords de contribution pour l'exercice 2015-2016 afin que les bénéficiaires des programmes d'appui aux langues officielles reconnaissent le financement reçu dans le cadre de la Feuille de route 2013-2018.</p>	<p>Directrice, Opérations et coordination régionale, DGLO</p>	<p>Avril 2015, Avril 2016 et Avril 2017 <i>(Certains accords de contribution pluriannuels sont sur 3 ans)</i></p>
---	---	---	---