



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada



## Rapport d'audit - Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine

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 : Ch6-33/2015F-PDF

ISBN : 978-0-660-02310-6

# Table des matières

Liste des sigles .....	i
Résumé .....	ii
<b>1. Introduction et contexte .....</b>	<b>1</b>
1.1 Autorisation du projet .....	1
1.2 Contexte .....	1
1.2.1 <i>Le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine</i> .....	1
1.2.2 <i>Prestation du programme</i> .....	2
<b>2. Objectif .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Portée .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Approche et méthodologie .....</b>	<b>4</b>
<b>5. Observations et recommandations .....</b>	<b>5</b>
5.1 Contrôle interne .....	5
5.1.1 <i>Dossiers financiers et non financiers</i> .....	5
5.1.2 <i>Procédures et pratiques du programme DCAP</i> .....	6
5.1.3 <i>Compilation et analyse des commentaires</i> .....	7
<b>Annexe A – Critères d’audit .....</b>	<b>9</b>
<b>Annexe B – Plan d’action de la direction .....</b>	<b>18</b>

## Liste des sigles

AC	Administration centrale
AP	Agent de programme
AVF	Analyse de la viabilité financière
CE	Centre d'expertise
CRE	Comités régionaux d'examen
DCAP	Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine
DEC	Direction de l'engagement des communautés
DG	Directeur général
EGRP	Évaluation et gestion des risques associés aux projets
FAP	Formulaire d'approbation et de paiement
FDG	Formulaire de demande générale
FRA	Formulaire de recommandation et d'approbation
IMSC	Initiative de modernisation des subventions et contributions
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
PCH	Patrimoine canadien
PVAR	Plan de vérification axé sur les risques
RH	Ressources humaines
SGISC	Système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions
SMREGR	Stratégie de mesure du rendement, évaluation et de gestion des risques
SSEMR	Secteur du sport, des événements majeurs et des régions

# Résumé

## Introduction

Le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine (DCAP), une initiative du gouvernement du Canada, a été mis sur pied dans le cadre du budget fédéral de 2007 afin de soutenir les arts locaux et les festivals du patrimoine de même que les petits projets d'immobilisations qui favorisent la mobilisation locale.

Le programme DCAP aide les collectivités à célébrer leur passé et leur présent. Dans le cadre de festivals ou d'autres événements et activités, il permet aux groupes locaux de mettre en relief l'histoire et le patrimoine de leur région, et aux artistes et artisans locaux, de s'engager au sein de leur collectivité.

Le programme DCAP offre du financement par le biais de trois volets distincts :

- Dans les régions :
  - **Festivals locaux (volet I)** : Le volet Festivals locaux offre une aide financière aux groupes locaux qui organisent des festivals récurrents auxquels participent des artistes ou artisans locaux ou des interprètes du patrimoine historique local.
  - **Commémorations communautaires (volet II)** : Le volet Commémorations communautaires soutient financièrement les groupes qui organisent des événements non récurrents, les projets d'immobilisations qui commémorent un anniversaire de 100 ans ou plus par tranche de 25 ans ainsi que les projets qui commémorent, en 2014 et jusqu'en 2017 inclusivement, le 75<sup>e</sup> anniversaire d'événements d'importance locale qui sont directement en lien avec la participation du Canada à la Seconde Guerre mondiale.
- À l'administration centrale (AC) :
  - **Fonds des legs (volet III)** : Le Fonds des legs offre une aide financière aux projets d'immobilisations qui commémorent un anniversaire de 100 ans ou plus par tranches de 25 ans, qu'il s'agisse d'un événement ou d'un personnage historique local, ainsi que les projets qui commémorent, en 2014 et jusqu'en 2017 inclusivement, le 75<sup>e</sup> anniversaire d'événements d'importance locale qui sont directement en lien avec la participation du Canada à la Seconde Guerre mondiale.

Le directeur général de la Direction générale de la participation des citoyens est responsable de l'intégralité du programme DCAP.

L'autorisation de procéder à l'audit découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques (PVAR) 2014-2015 à 2016-2017, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le sous-ministre en juin 2014.

Cet audit a pour objet de s'assurer que des structures et des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du programme DCAP sont en place et qu'ils sont adéquats.

Il s'agit également de s'assurer :

- que les structures et les pratiques de gouvernance du DCAP sont en place et qu'elles contribuent comme prévu à l'atteinte des objectifs du programme;
- que des contrôles internes clés encadrant l'identification, la surveillance, la gestion et l'atténuation des risques sont en place et qu'ils fonctionnent comme prévu pour ce qui est du rendement opérationnel et financier du programme DCAP;
- que le programme DCAP est géré en conformité avec les politiques, les lignes directrices et les attentes de PCH et des organismes centraux.

## **Principales constatations**

Tout au long de l'exercice, l'équipe d'audit a observé plusieurs exemples de pratiques exemplaires concernant la gestion et l'administration du programme DCAP. Les points forts suivants ont été remarqués :

- Le cadre de gouvernance du programme DCAP comprend des structures, des processus, des rôles, des responsabilités qui sont clairement définis, communiqués et compris.
- La haute direction et les organismes de surveillance reçoivent des renseignements suffisants, complets et exacts pour éclairer la prise de décisions.
- La mesure du rendement et les résultats sont documentés, contrôlés activement, surveillés et signalés aux niveaux d'autorité requis.
- Les paiements versés aux organisations bénéficiaires sont exacts, bien étayés et approuvés conformément aux ententes de contribution et à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.
- Les résultats escomptés font l'objet de suivis et de communications de façon périodique et appuient le processus décisionnel de la direction.
- Les comités nationaux et régionaux d'examen du DCAP fournissent une assurance quant à la qualité de l'évaluation, de la gestion des risques et à l'exercice de la diligence raisonnable dans les décisions relatives aux risques.

## **GOVERNANCE ET GESTION DES RISQUES**

Du point de vue gouvernance et gestion des risques, le programme DCAP est bien géré. Il conviendrait toutefois d'améliorer ce qui suit :

### **CONTRÔLE INTERNE**

- La tenue des dossiers de projet du programme DCAP des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires manque d'uniformité d'une région à l'autre.
- Les manuels de procédures du DCAP pour les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires doivent être uniformisés, et celui concernant le Fonds des Legs doit être mis à jour.
- Il n'existe aucun mécanisme officiel permettant de recueillir et d'analyser les commentaires des demandeurs et des bénéficiaires sur la gestion du programme.

## **Recommandations**

### **CONTRÔLE INTERNE**

- Le directeur, Engagement dans les communautés, en collaboration avec le Centre d'expertise et la direction générale du dirigeant principal de l'information (DGDPI), devrait clarifier pour tous les membres de la direction et du personnel du programme DCAP tout ce qui constitue le dossier de projets « officiel » du DCAP, y compris les exigences et les attentes en matière de documentation et de rapprochement des dossiers sur support papier.
- Le directeur, Engagement dans les communautés, devrait s'assurer que le manuel de procédures concernant le Fonds des legs est mis à jour et communiqué au personnel.
- Le directeur, Engagement dans les communautés, devrait s'assurer qu'un manuel de procédures standard sur le programme DCAP est élaboré pour les bureaux régionaux et que la formation requise est offerte au personnel, afin d'assurer l'uniformité de compréhension et d'application des procédures.
- Le directeur, Engagement dans les communautés, devrait modifier les modèles actuels pour recueillir les commentaires sur la gestion du programme et se doter d'une approche officielle pour analyser ces commentaires.

## **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 en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## **Opinion du vérificateur**

À mon avis, le programme DCAP est bien géré et des outils de gouvernance et de gestion des risques efficaces sont en place, mais des améliorations s'imposent sur le plan du contrôle interne dans les domaines suivants : administration et gestion des dossiers de projet; compilation et analyse des commentaires sur la gestion du programme; uniformité de la tenue et de l'application des procédures du programme DCAP.

Signé par

---

**Maria Lapointe-Savoie**

Dirigeante principale de la vérification  
Ministère du Patrimoine canadien

## **Membres de l'équipe d'audit**

Maria Lapointe-Savoie, directrice

Mounir Amri, auditeur

Kossi Agbogbé, auditeur

Carolann David, auditrice

Catherine Yan, auditrice

Avec l'aide de ressources externes

# 1. Introduction et contexte

## 1.1 Autorisation du projet

L'autorisation de mener le projet d'audit découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques (PVAR) 2014-2015 à 2016-2017, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le sous-ministre en juin 2014.

## 1.2 Contexte

### 1.2.1 *Le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine*

Le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine (DCAP), une initiative du gouvernement du Canada, a été mis sur pied dans le cadre du budget fédéral de 2007 afin de soutenir les arts locaux et les festivals du patrimoine de même que les petits projets d'immobilisations qui favorisent la mobilisation locale.

Le programme DCAP aide les collectivités à célébrer leur passé et leur présent. Dans le cadre de festivals ou d'autres événements et activités, il permet aux groupes locaux de mettre en relief l'histoire et le patrimoine de leur région, et aux artistes et artisans locaux, de s'engager au sein de leur collectivité.

Le programme DCAP offre du financement par le biais de trois volets distincts :

- **Festivals locaux (volet I) :** Le volet Festivals locaux offre une aide financière aux groupes locaux qui organisent des festivals récurrents auxquels participent des artistes ou artisans locaux ou des interprètes du patrimoine historique local.
- **Commémorations communautaires (volet II) :** Le volet Commémorations communautaires soutient financièrement les groupes qui organisent des événements non récurrents, les projets d'immobilisations qui commémorent un anniversaire de 100 ans ou plus par tranche de 25 ans ainsi que les projets qui commémorent, en 2014 et jusqu'en 2017 inclusivement, le 75<sup>e</sup> anniversaire d'événements d'importance locale qui sont directement en lien avec la participation du Canada à la Seconde Guerre mondiale.
- **Fonds des legs (volet III) :** Le Fonds des legs offre une aide financière aux projets d'immobilisations qui commémorent un anniversaire de 100 ans ou plus par tranches de 25 ans, qu'il s'agisse d'un événement ou d'un personnage historique local, ainsi que les projets qui commémorent, en 2014 et jusqu'en 2017 inclusivement, le 75<sup>e</sup> anniversaire d'événements d'importance locale qui sont directement en lien avec la participation du Canada à la Seconde Guerre mondiale.

Le programme DCAP reçoit un financement approuvé continu de 4 537 662 \$ pour les salaires et les frais d'exploitation<sup>1</sup>, ainsi que 14 355 000 \$ sous forme de subventions et 3 300 000 \$ sous forme de contributions.

### **1.2.2 Prestation du programme**

Sur le plan organisationnel, le programme DCAP relève de la Direction de l'engagement dans les communautés (DEC) de la Direction générale de la participation des citoyens, dans le Secteur de la citoyenneté et du patrimoine du ministère du Patrimoine canadien (PCH). Le directeur de la DEC est responsable du programme DCAP sous l'autorité du directeur général, Direction générale de la participation des citoyens. Le directeur général de la Direction générale de la participation des citoyens est responsable de l'intégralité du programme DCAP.

La DEC est responsable de l'élaboration et de la distribution des outils d'apprentissage/de l'information/du matériel de soutien, des procédures, des lignes directrices, des formulaires de demande, de l'utilisation de la formule de financement (pour les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires) ainsi que de la gestion du budget global du programme. Elle se charge aussi de l'analyse du programme, de la production des rapports et des résultats avec l'aide du Secteur de la politique stratégique, de la planification et des affaires ministérielles, qui participe de près à l'élaboration et à la gestion des procédures administratives, à l'exercice de la diligence raisonnable, à la gestion du risque, à la collecte des données et aux résultats.

Le programme DCAP est mis en œuvre à l'aide d'un financement sous forme de subventions et de contributions versées à des organismes communautaires à but non lucratif, à des gouvernements autochtones ou à des gouvernements municipaux (ces derniers n'étant toutefois admissibles qu'aux volets Commémorations communautaires et Fonds des legs) qui participent à la planification et à l'organisation d'événements et de projets qui mobilisent les citoyens dans leurs collectivités dans le cadre d'activités liées aux arts de la scène et aux arts visuels, ainsi que par l'expression, la célébration et la préservation du patrimoine historique local.

Les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires sont délivrés par les bureaux régionaux (Ouest, Prairies et Nord, Ontario, Québec et Atlantique), et le volet Fonds des legs, par l'administration centrale (région de la capitale nationale), où l'on s'occupe aussi de l'établissement des rapports, de la gestion du risque, de l'administration financière et de l'élaboration du programme de même que de fournir un soutien en matière de prestation aux bureaux régionaux. Voici quelques exemples de la répartition des responsabilités.

---

<sup>1</sup> Comprend les fonds attribués pour le personnel, l'exploitation et l'entretien et le régime des avantages sociaux des employés (RASE).

Responsabilité de l'administration centrale de PCH :

- élaborer et mettre à jour les outils et procédures d'évaluation à l'échelle nationale;
- effectuer une surveillance, produire des rapports et analyser les données provenant de partout au pays aux fins de la gestion des résultats;
- maintenir et mettre à jour le site Web du programme DCAP avec l'aide de la DGDPI et des Communications;
- administrer le budget du programme;
- pour le volet Fonds des legs seulement, assurer la coordination entre le programme et ses intervenants partout au Canada, à l'intérieur et à l'extérieur de PCH;
- cerner les problèmes d'ordre stratégique;
- contribuer à la définition d'un survol national des tendances et des enjeux.

Les bureaux régionaux de PCH sont responsables des activités régionales en lien avec l'administration des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires (volets I et II), notamment ce qui suit :

- communiquer avec les demandeurs dans leur région;
- évaluer les demandes à l'aide des instruments d'évaluation de portée nationale élaborés par l'administration centrale;
- examiner les demandeurs qualifiés, formuler des recommandations et fournir une approbation par l'entremise d'un Comité régional d'examen pour le gestionnaire régional ou le directeur général régional conformément aux instruments de financement ministériels délégués;
- obtenir les données essentielles à l'évaluation des résultats.

Les comités nationaux et régionaux d'examen, auxquels siègent des représentants des régions et de l'administration centrale, sont responsables de surveiller l'interprétation des lignes directrices et de veiller à ce que les évaluations soient effectuées de façon uniforme à l'échelle du pays.

## **2. Objectif**

Cet audit a pour objet de s'assurer que des structures et des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance du programme DCAP sont en place et qu'ils sont adéquats.

Il s'agit également de s'assurer :

- que les structures et les pratiques de gouvernance du DCAP sont en place et qu'elles contribuent comme prévu à l'atteinte des objectifs du programme;
- que des contrôles internes clés encadrant l'identification, la surveillance, la gestion et l'atténuation des risques sont en place et qu'ils fonctionnent comme prévu pour ce qui est du rendement opérationnel et financier du programme DCAP;

- que le programme DCAP est géré en conformité avec les politiques, les lignes directrices et les attentes de PCH et des organismes centraux.

### 3. Portée

Le présent audit visait notamment les activités d'administration du programme DCAP entreprises à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux et couvrait la période qui s'échelonne du 1<sup>er</sup> avril 2013 jusqu'à l'achèvement d'une partie importante des travaux d'audit.

### 4. Approche et méthodologie

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

Les critères d'audit déterminent les normes en fonction desquelles l'exercice est effectué; ils constituent le fondement du plan de travail et de l'exécution de l'audit. Ils sont propres aux objectifs et à la portée de chaque audit. Les critères détaillés du programme de Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine sont présentés à l'annexe A. Ils ont été établis selon les *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilité de gestion* du Secrétariat du Conseil du Trésor et les politiques et directives qui s'appliquent au programme de subventions et de contributions, notamment la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.

La méthodologie de vérification comprenait ce qui suit :

- l'examen des documents, des lignes directrices, des procédures, des politiques et des processus de PCH et du programme DCAP concernant l'exécution du programme;
- la rencontre de sept représentants du DCAP à l'administration centrale et de 13 représentants des bureaux régionaux de même que des représentants de la gestion des ressources du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine et du Centre d'expertise ministériel en matière de subventions et de contributions; ces entrevues ont permis de recueillir de l'information;
- l'examen d'un échantillon aléatoire de demandes au titre du programme DCAP et de documents de dossiers relatifs à des projets répartis selon la région, le volet du programme et la disposition. Une méthode statistique a été utilisée afin de sélectionner et vérifier 103 dossiers provenant :
  - de la liste de projets approuvés pour l'exercice 2013-2014;
  - de la liste des demandes de projet recommandées pour l'admission de janvier 2014;
  - de la liste des demandes de projet non recommandées pour l'admission de janvier 2014.

- l'analyse de l'information obtenue au moyen des entrevues, de vérifications aléatoires et d'un examen de la documentation.

## 5. Observations et recommandations

Cette section met en lumière les observations faites pendant les travaux sur le terrain effectués dans le cadre de l'audit du programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine. Ces 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 en fonction de chacun des critères d'audit. L'annexe A résume l'ensemble des constatations et des conclusions pour chacun des critères évalués par l'équipe d'audit.

Outre les constatations présentées dans le présent rapport, des observations au sujet des conditions non systémiques et présentant peu d'importance et de risque sont soumises séparément à la direction, aux fins d'examen et d'intervention.

### 5.1 Contrôle interne

#### 5.1.1 Dossiers financiers et non financiers

*La tenue des dossiers de projet du programme DCAP des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires manque d'uniformité d'une région à l'autre.*

Le programme Développement des communautés par le biais des arts et du patrimoine fournit du financement destiné à faciliter l'exécution des projets qui répondent aux objectifs du programme et qui répondent aux critères d'admissibilité. Les agents de programme doivent tenir des dossiers relatant chacune des étapes : réception initiale de la demande de financement, paiement final, analyse du rapport final du projet et fermeture du dossier. L'équipe d'audit s'attendait à trouver des dossiers contenant suffisamment d'information pour permettre à une tierce partie de dresser un historique du projet.

L'équipe d'audit a relevé des différences, entre les bureaux régionaux du programme DCAP qui s'occupent respectivement des volets Festivals locaux et Commémorations communautaires, sur ce qui est considéré comme un dossier/document de projet officiel (c.-à-d, dossier sur support papier contre version électronique). Les dossiers variaient d'une région à l'autre quant au support (papier et électronique), au niveau de détail et à la structure du dossier.

Dans la plupart des cas, il n'existe, à l'échelle du ministère, aucune norme pour ce qui est de la structure et du contenu des dossiers sur support papier et électronique. Même si tous les projets sont consignés dans le SGISC/l'IMSC et GCLinks, la quantité de documents à l'appui numérisés et joints aux dossiers de projet électroniques varie d'une région à l'autre.

L'équipe d'audit s'attendait à un processus de rapprochement permettant d'assurer l'uniformité entre les différents dossiers de projet (p. ex., dossier sur support papier,

SGISC/IMSC, GCLinks, feuille de calcul Excel, SAP et lecteurs partagés). Il a été relevé, dans le cadre des entrevues et des tests effectués, qu'il n'existe aucune approche officielle permettant de rapprocher les différents dossiers de projet.

### **Évaluation du risque**

En raison du manque d'uniformité quant au niveau de détail et de qualité des dossiers non financiers documentant chaque projet du programme DCAP d'une région à l'autre, des pièces justificatives importantes risquent d'être absentes des dossiers de projet officiels ce qui augmente le risque de difficulté au chapitre de la surveillance des projets.

### **Recommandation**

1. Le directeur, Engagement dans les communautés, en collaboration avec le Centre d'expertise et la Direction générale du dirigeant principal de l'information (DGDPI), devrait clarifier pour tous les membres de la direction et du personnel du programme DCAP tout ce qui constitue le dossier de projets « officiel » du DCAP, y compris les exigences et les attentes en matière de documentation et de rapprochement des dossiers sur support papier.

#### **5.1.2 Procédures et pratiques du programme DCAP**

*Les manuels de procédures du DCAP pour les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires doivent être uniformisés, et celui concernant le Fonds des Legs doit être mis à jour.*

L'équipe d'audit s'attendait à trouver des procédures normalisées pour l'administration du programme DCAP qui seraient documentées, communiquées, mises en œuvre et surveillées. Les manuels de procédures facilitent le traitement des dossiers de projet de la façon souhaitée, notamment pour ce qui suit : l'examen et l'évaluation des demandes, les recommandations et les approbations de financement, la communication avec les demandeurs/bénéficiaires; les activités de surveillance, les paiements, l'examen et l'analyse des rapports de projet. En outre, un manuel de procédures peut permettre aux nouveaux employés du programme DCAP de participer de façon efficace et en temps opportun à l'administration des projets.

En ce qui a trait au Fonds des legs (volet III), l'équipe d'audit a observé qu'il existe un manuel de procédures; cependant, celui-ci est désuet.

En ce qui a trait aux volets Festivals locaux et Commémorations communautaires (volets I et II), trois bureaux régionaux ont élaboré leur propre manuel. Selon l'examen et la vérification des dossiers de projet, l'équipe d'audit a pu confirmer que les manuels de procédures et les lignes directrices du programme DCAP n'étaient pas uniformes d'une région à l'autre. En menant des entrevues auprès de la direction du programme DCAP, des agents de programme régionaux (AP) et des gestionnaires, l'équipe d'audit a confirmé qu'il n'y a aucune formation précise ou officielle offerte sur les procédures, les lignes directrices et les pratiques d'évaluation du programme DCAP. Quoi qu'il en soit, il

a été observé qu'un groupe de travail avait été mis sur pied et avait reçu le mandat d'élaborer un manuel de procédures standard pour toutes les régions. Il a aussi été noté que dans une région, un agent de programme désigné est responsable d'offrir une formation aux nouveaux AP de la région afin de leur expliquer comment gérer les dossiers, etc.

### **Évaluation du risque**

À défaut de disposer d'un manuel de procédures standard et d'une formation uniforme, il y a un risque que les demandes et les dossiers de projet soient évalués et documentés d'une manière différente d'un AP à un autre AP et d'une région à l'autre.

### **Recommandations**

2. Le directeur, Engagement dans les communautés, devrait s'assurer que le manuel de procédures du volet Fonds des legs est mis à jour et communiqué au personnel de programme.
3. Le directeur, Engagement dans les communautés, devrait s'assurer qu'un manuel de procédures standard sur le programme DCAP est élaboré pour les bureaux régionaux et que la formation requise est offerte au personnel, afin d'assurer l'uniformité de compréhension et d'application des procédures.

### **5.1.3 Compilation et analyse des commentaires**

*Il n'existe aucun mécanisme officiel permettant de recueillir et d'analyser les commentaires des demandeurs et des bénéficiaires sur la gestion du programme.*

La *Politique sur les paiements de transfert*<sup>2</sup> du Conseil du Trésor prévoit que « les paiements de transfert sont accessibles, compréhensibles et utiles aux demandeurs et aux bénéficiaires » et, en particulier, que les « demandeurs et les bénéficiaires sont des participants pour favoriser l'innovation et l'amélioration continue ». L'équipe d'audit s'attendait à trouver un mécanisme officiel selon lequel les demandeurs, et les bénéficiaires du financement du programme pourraient être mobilisés afin d'obtenir leurs commentaires sur la gestion du programme DCAP.

Les auditeurs ont observé lors des entrevues et de la vérification aléatoire des dossiers que les AP entretiennent des communications fréquentes avec les demandeurs/bénéficiaires et à l'occasion reçoivent de la rétroaction sur la gestion du programme. Il y a aussi des cas où cette rétroaction a été communiquée aux gestionnaires de la région en question et à l'administration centrale du programme DCAP.

Lors des travaux d'audit sur le terrain, il a été observé que la rétroaction officielle fournie par les bénéficiaires dans leurs rapports finaux se limitait au projet achevé. Il a aussi été

---

<sup>2</sup> <http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=13525&section=text#cha5>

observé que même si le modèle de rapport final des bénéficiaires du financement au titre du programme DCAP comprend une section permettant de consigner les commentaires sur les projets, il ne comporte aucune question au sujet de la facilité de présentation des demandes et d'établissement de rapports sur le programme, sur les difficultés rencontrées par le bénéficiaire ou permettant de consigner des suggestions sur la façon d'améliorer l'administration du programme.

### **Évaluation du risque**

L'absence d'un mécanisme officiel de rétroaction des bénéficiaires sur la gestion du programme DCAP risque de limiter la capacité de la direction de documenter l'initiative et de cerner les points où il est possible d'améliorer le programme.

### **Recommandation**

4. Le directeur, Engagement dans les communautés, devrait modifier les modèles actuels pour recueillir les commentaires sur la gestion du programme et se doter d'une approche officielle pour analyser ces commentaires.

# Annexe A – Critères d’audit

## Annexe A – Critères d’audit

Les conclusions énoncées pour chacun des critères utilisés dans l’audit ont été élaborées en accord avec les définitions qui suivent.

Catégorisation numérique	Conclusion relative aux critères d’audit	Définition de la conclusion
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, aucune faiblesse importante constatée.</li> <li>• Efficace.</li> </ul>
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires;</li> <li>• Efficace.</li> </ul>
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"> <li>• faiblesses quant à la maîtrise de la situation, mais l’exposition au risque est limitée, car la probabilité d’occurrence du risque n’est pas élevée;</li> <li>• faiblesses quant à la maîtrise de la situation, mais l’exposition au risque est limitée, car l’incidence du risque n’est pas élevée.</li> </ul>
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"> <li>• des redressements financiers s’imposent à l’égard de certains postes ou domaines ou du Ministère;</li> <li>• des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque;</li> <li>• des lacunes importantes sont présentes dans la structure de contrôle globale.</li> </ul> <p>Remarque : Chaque critère d’audit qui est classé « 4 » doit immédiatement être communiqué au DPV et au directeur général concerné ou à un niveau plus élevé pour la prise de mesures correctives.</p>

Voici les critères d’audit employés et un résumé des données en fonction desquelles l’équipe d’audit a tiré ses conclusions.

<b>Premier sous-objectif de l’audit : S’assurer que les structures et les pratiques de gouvernance du DCAP sont en place et qu’elles contribuent comme prévu à l’atteinte des objectifs du programme.</b>			
<b>Critère</b>	<b>Critères d’audit</b>	<b>Conclusion</b>	<b>Preuves/observations clés</b>
1.1	Le cadre de gouvernance du programme DCAP comprend des structures, des processus, des rôles, des responsabilités et des obligations qui sont clairement définis, communiqués et compris.	Contrôlé (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entrevues avec le personnel du programme et la haute direction à l’AC et dans les régions ont permis de confirmer une compréhension commune du cadre de gouvernance du programme DCAP ainsi que des structures, des rôles, des responsabilités et des obligations des comités et des titulaires de postes qui participent à la prestation du programme.</li> <li>• Les comités régionaux d’examen (CRE) exercent leur mandat depuis la mise sur pied du programme et leur rôle est considéré comme étant bien compris et exécuté.</li> <li>• Il n’existe aucun mandat officiel pour les CRE qui décrit les rôles, les responsabilités et les obligations des comités.</li> </ul>
1.2	La haute direction et les organismes de surveillance reçoivent des renseignements suffisants, complets et exacts pour éclairer la prise de décisions.	Bien contrôlé (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entrevues avec le personnel de gestion du programme DCAP ont révélé que la haute direction est renseignée sur le rendement du programme au terme de chaque ronde d’admission et qu’elle reçoit une évaluation anticipée hebdomadaire de la part du directeur, Engagement dans les communautés au directeur général, Participation des citoyens.</li> <li>• La haute direction reçoit des renseignements à jour sur les différents aspects du programme DCAP, comme en fait foi l’examen des différents documents effectués, y compris des évaluations anticipées, des notes de service et des présentations. Les éléments indiqués dans les rapports reçus par le</li> </ul>

			<p>directeur général (DG) et transmis au directeur du programme et au gestionnaire national comprenaient à la fois des données statistiques et de l'information contextuelle.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Comité d'examen national et régional reçoit de l'information tirée du Formulaire de demande générale (FDG), de l'Outil d'évaluation et de gestion des risques associés aux projets (OEGRP), du Formulaire de recommandation et d'approbation (FRA) et d'un outil d'évaluation (grille de notation) destiné à éclairer les décisions prises relativement aux recommandations.</li> </ul>
1.3	<p>La direction du programme DCAP recourt à des mécanismes indépendants 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.</p>	<p>Bien contrôlé (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les AP évaluent les risques en utilisant l'outil d'évaluation de projet et l'OEGRP (viabilité financière, événements antérieurs, médias, capacité) – qui est enchâssé dans GCLinks et qui s'appuie sur d'autres renseignements tels que le rapport de l'année précédente, les articles de nouvelles et le site Web du demandeur.</li> <li>• L'OEGRP est un outil clé visant à aider les gestionnaires à évaluer le niveau de risque que les fonds du programme soient utilisés à des fins non prévues et à déterminer des stratégies d'atténuation appropriées. L'examen secondaire des projets à risque moyen ou élevé cernés dans le cadre de ce processus par le Centre d'expertise (CE) et les comités d'examen (CE) représente une pratique particulièrement saine, car il permet une validation supplémentaire quant à la vraisemblance des stratégies d'atténuation des risques.</li> <li>• La direction du programme DCAP à l'AC reçoit des communications fréquentes des régions (volets I et II) et de la RCN (volet III) sur les résultats de la mesure du rendement</li> </ul>

			<p>et des résultats financiers (OEGRP; analyse de la viabilité financière (AVF); FRA) ce qui lui permet de surveiller et de contrôler le programme DCAP et de mieux comprendre les problèmes et les enjeux à mesure qu'ils surviennent.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• À la lumière de la vérification aléatoire d'un échantillon de dossiers de l'ensemble des régions, la vérification a confirmé que les rapports étaient examinés sur une base régulière et contrôlés en vue de vérifier leur conformité aux conditions de l'entente de contribution; on a relevé des preuves d'évaluation, de notation, d'examen et de recommandations documentées, comme cela était requis.</li> </ul>
1.4	Le plan des RH du programme DCAP est documenté et conçu pour atteindre les objectifs du programme.	Contrôlé (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'équipe d'audit a reçu de la direction du programme DCAP ce qui paraissait être un « plan des RH du programme ». Les auditeurs ont observé qu'il s'agissait d'un plan de dotation pour l'administration centrale du programme, y compris le volet Fonds des Legs.</li> <li>• Le personnel régional du programme DCAP relève du directeur régional des programmes, lequel relève du directeur général régional du Secteur du sport, des événements majeurs et des régions (SSEMR).</li> <li>• L'équipe d'audit a reçu de SSEMR un organigramme qui présente un aperçu des ressources humaines responsable de la livraison des composantes du programme DCAP dans les régions.</li> <li>• Puisque les programmes de PCH sont délivrés dans les régions, les besoins actuels et futurs en matière de ressources propres pour livrer le programme DCAP au niveau régional sont incorporés au plan d'activités intégré du Secteur SSEMR.</li> </ul>

1.5	Les résultats et la mesure du rendement sont documentés (ajustés au besoin) et activement surveillés, et ils font l'objet de rapports en fonction des niveaux d'autorisation requis et entrent en ligne de compte dans le processus décisionnel.	Contrôlé (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entrevues avec la direction du programme DCAP ont révélé que la haute direction reçoit de l'information sur le rendement du programme au terme de chaque ronde d'admission et le DG reçoit une évaluation anticipée hebdomadaire de la part du directeur.</li> <li>• Au cours des entrevues, il a été confirmé que la haute direction communique les pratiques exemplaires aux régions et à l'AC au moyen de téléconférences réunissant tous les AP et lors de réunions virtuelles mensuelles des gestionnaires nationaux.</li> <li>• Du point de vue des projets, les rapports finaux fournis par les bénéficiaires sont examinés et analysés par les AP avant d'être examinés par les gestionnaires.</li> <li>• La réussite du programme DCAP est évaluée au moyen des processus de mesure du rendement décrits dans la SMREGR.</li> <li>• La SMREGR renferme 16 indicateurs de rendement s'accompagnant de mesures connexes; toutefois, sept indicateurs ne sont assortis d'aucune cible déterminée. Le programme procède à la compilation de données sur le rendement afin qu'il soit possible d'établir les cibles manquantes.</li> </ul>
-----	--	--------------	---

**Deuxième sous-objectif de l'audit :** S'assurer que des contrôles internes clés encadrant l'identification, la surveillance, la gestion et l'atténuation des risques sont en place et qu'ils fonctionnent comme prévu pour ce qui est du rendement opérationnel et financier du programme DCAP.

Critère	Critères d'audit	Conclusion	Preuves/observations clés
2.1	Les paiements versés aux organisations bénéficiaires sont exacts, bien étayés et approuvés conformément à	Contrôlé (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afin de s'assurer que les paiements exacts ont été traités, le suivi des paiements approuvés est effectué par le commis de l'équipe de soutien administratif et les AP de toutes les régions. Ils sont aussi responsables</li> </ul>

	l'entente de contribution et à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.		<p>de faire le suivi des bénéficiaires qui ont été payés, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les dossiers de projet approuvés, examinés et contrôlés contenaient des signatures en vertu de l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP) de personnes détenant le pouvoir délégué approprié. Cette procédure est vérifiée par la Direction générale de la gestion financière avant que le paiement ne soit versé au bénéficiaire.</li> <li>• Une vérification de bénéficiaire (VB) a été effectuée au cours des trois plus récents exercices.</li> </ul>
2.2	Les résultats escomptés font l'objet de suivis et de communications de façon régulière et appuient le processus décisionnel de la direction.	Bien contrôlé (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats escomptés font l'objet d'une surveillance et sont communiqués projet par projet.</li> <li>• Pour ce qui est du Fonds des legs (volet III), les AP sont responsables de surveiller les projets. Les résultats sont communiqués au DG.</li> <li>• Les rapports régionaux sont produits par le directeur général régional et communiqués au DG responsable du programme après chaque ronde d'admission.</li> <li>• Les directeurs généraux régionaux sont responsables de répondre aux questions relatives aux dossiers gérés à l'échelle régionale (volets I et II).</li> <li>• Dans chaque région, les projets sont surveillés par les AP qui sont supervisés par un gestionnaire de programme régional.</li> </ul>
2.3	Les dossiers financiers et non financiers sont correctement gérés et vérifiés périodiquement.	Problèmes modérés (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'existe pas de procédures officielles pour assurer une gestion uniforme des dossiers financiers ou non financiers dans les bureaux régionaux et à l'AC. Le manuel de procédures du Fonds des legs doit être mis à jour et un groupe de travail réunissant des AP a été mis sur pied et a reçu le mandat d'élaborer un</li> </ul>

			<p>manuel de procédures normalisées pour les volets Festivals locaux et Commémorations communautaires.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'existe aucune approche officielle concernant le rapprochement des différents projets (dossiers sur support papier, SGISC/IMSC, feuille de calcul Excel et lecteur G).</li> <li>• Les lignes directrices existantes sont insuffisantes en ce qui a trait au degré de détails à inclure dans les différents dossiers comme SGISC/IMSC, lecteur partagé, les dossiers sur support papier, etc.</li> <li>• Aucune formation officielle, uniforme et précise n'est offerte aux AP sur les procédures, les lignes directrices et les pratiques d'évaluation du programme DCAP.</li> <li>• Une formule de financement est utilisée pour les volets I et II afin d'attribuer le financement disponible aux projets admissibles. L'accès à cette formule est limité au personnel de programme et à la direction à l'AC.</li> </ul>
<b>Troisième sous-objectif d'audit</b> : S'assurer que le programme DCAP est géré en conformité avec les politiques, les lignes directrices et les attentes de PCH et des organismes centraux.			
<b>Critère</b>	<b>Critères d'audit</b>	<b>Conclusion</b>	<b>Preuves/observations clés</b>
3.1	Les procédures, les lignes directrices et les méthodes d'évaluation du programme DCAP sont respectées rigoureusement au sein du programme et elles concordent avec les exigences ministérielles et celles pertinentes d'autres organismes centraux.	Problèmes modérés (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodes d'évaluation de GCLink et du SGISC/IMSC sont appliquées de manière uniforme dans le programme.</li> <li>• Il existe une procédure pour la gestion des dossiers du Fonds des legs (volet III); toutefois, la procédure doit être actualisée. Trois régions ont élaboré leur propre manuel de procédures régional pour les volets I et II. Un groupe de travail a été mis sur pied et a reçu le mandat d'élaborer un manuel de procédures normalisées pour toutes les régions.</li> <li>• Le CE fournit une formation générale sur le SGISC/IMSC,</li> </ul>

			<p>GCLinks, et l'administration des S et C.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le représentant de l'AC siégeant aux comités régionaux d'examen assure une certaine uniformité dans la façon dont les projets sont évalués d'une région à l'autre.</li> <li>• Il n'existe aucune formation officielle et précise destinée aux AP sur les procédures, les lignes directrices et les méthodes d'évaluation du programme DCAP.</li> <li>• Les lignes directrices et les procédures du programme DCAP ne sont pas uniformes d'une région à l'autre. Cependant, les méthodes d'évaluation concordent avec les exigences ministérielles et des autres exigences pertinentes des organismes centraux et un examen de contrôle est effectué par la personne appropriée, au besoin, sur les données et l'information.</li> <li>• La quantité de documents d'appui (p. ex., les ententes de contribution signées, évaluations numérisées, FDG et exemplaires de communications entre les AP sont parfois inclus dans le SGISC; quantité de documents inclus dans le dossier sur support papier) varie d'une région à l'autre.</li> </ul>
3.2	Des processus et des pratiques liés aux initiatives de changement et à l'obtention d'une rétroaction (intervenants, direction et employés) sont en place et sont communiqués correctement et à temps.	Problèmes modérés (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des processus et des pratiques liés aux initiatives de changement et à l'obtention d'une rétroaction du personnel du programme DCAP sont en place et sont communiqués correctement et à temps.</li> <li>• Les AP communiquent fréquemment avec les demandeurs/bénéficiaires et reçoivent parfois de la rétroaction en lien avec la gestion du programme. Toutefois, la rétroaction liée à la gestion du programme DCAP n'avait pas été demandée de façon officielle.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"><li>• La rétroaction fournie par les bénéficiaires dans leurs rapports finaux se limite aux projets achevés, et il a été observé qu'elle ne touche pas l'administration du programme DCAP.</li><li>• Le modèle de rapport final des bénéficiaires du financement au titre du programme DCAP ne renferme pas de questions au sujet de la facilité de présentation de demandes au titre du programme et l'établissement de rapports sur celui-ci, sur les difficultés rencontrées par le bénéficiaire ou sur les suggestions pour améliorer la façon d'améliorer l'administration du programme.</li></ul>
--	--	--	---

## Annexe B – Plan d'action de la direction

<b>5.1 Contrôle interne</b>			
<b>Recommandation</b>	<b>Mesures</b>	<b>Responsable</b>	<b>Date cible</b>
<p>1. Le directeur, Engagement dans les communautés, en collaboration avec le Centre d'expertise (CE) et la Direction générale du dirigeant principal de l'information (DGDPI), devrait clarifier pour tous les membres de la direction et du personnel du programme DCAP tout ce qui constitue le dossier de projets « officiel » du DCAP, y compris les exigences et les attentes en matière de documentation et de rapprochement des dossiers sur support papier.</p>	<p>D'accord</p>	<p>Directeur, Engagement dans les communautés</p>	<p>1- 31 octobre 2015</p>
	<p>1- Dans le contexte de l'Initiative de modernisation des subventions et contributions (IMSC) de PCH, obtenir de la Direction de la gestion du savoir et de l'information (DGSi) et du Centre d'expertise (CE), au sein de la Direction générale du dirigeant principal de l'information, des clarifications sur tout ce qui constitue un « dossier de projets officiel » pour la tenue des dossiers à PCH.</p> <p>2- Communiquer et demander pour le personnel du programme DCAP de suivre une formation ayant pour objet les lignes directrices sur la tenue des dossiers (ou selon ce qui est prévu dans les initiatives de modernisation de la gestion de l'information du Ministère).</p>		
<b>Recommandation</b>	<b>Mesures</b>	<b>Responsable</b>	<b>Date cible</b>
<p>2. Le directeur, Engagement dans les communautés, devrait s'assurer que le manuel de procédures concernant le Fonds des legs est mis à jour et communiqué au personnel.</p>	<p>D'accord</p> <p>1- Continuer de veiller à ce que le personnel du programme DCAP à l'administration centrale suive les procédures normalisées du CE en ce qui concerne les S et C.</p>	<p>Gestionnaire national, programme DCAP</p>	<p>1- En continu</p>

	<p>2- Compléter la mise à jour des procédures du volet 3 (contenu propre au programme).</p> <p>3- Communiquer les mises à jour au personnel du programme DCAP à l'administration centrale.</p>	<p>Gestionnaire national, programme DCAP</p> <p>Gestionnaire national, programme DCAP</p>	<p>2- 31 octobre 2015</p> <p>3- 30 novembre 2015</p>
<b>Recommandation</b>	<b>Mesures</b>	<b>Responsable</b>	<b>Date cible</b>
<p>3. Le directeur, Engagement dans les communautés, devrait s'assurer qu'un manuel de procédures standard sur le programme DCAP est élaboré pour les bureaux régionaux et que la formation requise est offerte au personnel, afin d'assurer l'uniformité de compréhension et d'application des procédures.</p>	<p>D'accord</p> <p>1- Normaliser les procédures des volets 1 et 2 (contenu propre au programme) dans toutes les régions.</p> <p>2- Fournir des outils aux gestionnaires régionaux pour la formation du personnel du programme dans les régions.</p>	<p>Gestionnaire national, programme DCAP</p> <p>Gestionnaire national, programme DCAP</p>	<p>1- 31 octobre 2015</p> <p>2- En continu</p>

Recommandation	Mesures	Responsable	Date cible
<p>4. Le directeur, Engagement dans les communautés, devrait modifier les modèles actuels pour recueillir des commentaires sur la gestion du programme et se doter d'une approche officielle pour analyser ces commentaires.</p>	<p>D'accord</p> <p>1- Rétroaction des bénéficiaires : À la suite de consultations avec le CE visant à déterminer les pratiques exemplaires quant à la collecte et à l'analyse des commentaires des clients, le programme DCAP modifiera au besoin ses modèles de rapport final.</p> <p>2- À titre de programme pilote pour la nouvelle Solution d'entreprise en ligne (SEL) de PCH, susciter l'attention des gestionnaires de projets dans le cadre de la SEL et engager une discussion avec ceux-ci sur la nécessité de collecter et d'analyser les commentaires des demandeurs et des bénéficiaires en ligne et de travailler en visant l'évaluation automatisée.</p>	<p>Gestionnaire national, programme DCAP</p> <p>Gestionnaire national, programme DCAP</p>	<p>31 octobre 2015</p> <p>30 septembre 2015</p>