



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Cadres de contrôle de gestion des programmes d'exécution par des tiers

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

Juillet 2013



This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en format PDF accessible
sur le [site Web de PCH](#).

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2013.

N° de catalogue : CH4-159/2013-PDF

ISBN : 978-0-660-21171-8

Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction et contexte	1
1.1 Autorisation du projet	1
1.2 Contexte	1
2. Objectif	6
3. Portée	6
4. Approche et méthodologie	7
5. Constatations	7
5.1 <i>Gouvernance</i>	8
5.2 <i>Contrôles internes</i>	8
5.3 <i>Gestion des risques</i>	10
Annexe A – Critères de vérification	12



Sommaire

Introduction

Le ministère du Patrimoine canadien joue un rôle vital dans la vie culturelle et civique des Canadiens. Les principales activités du Ministère, qui comptent pour environ 80 % de son budget total, consistent à financer des organismes communautaires et d'autres organismes tiers afin de promouvoir les avantages de la culture, de l'identité et du sport auprès de la population canadienne. Bien que la majorité des programmes soit administrée directement par le personnel de PCH, pour les prestations de services, on a parfois recours à une solution de rechange qui consiste à passer des ententes d'exécution avec des tiers. On se prévaut généralement de ces ententes lorsqu'on ne dispose pas, au sein de PCH, des connaissances spécialisées propres aux programmes. Dans le contexte de la présente vérification, un tiers est une organisation qui reçoit des fonds de PCH pour l'exécution d'un ou de plus d'un de ses programmes et qui verse ces fonds à un ou à plusieurs bénéficiaires finaux conformément à l'entente avec le Ministère.

L'autorisation de mener ce projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques (PVAR) de 2012-2013 à 2014-2015, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le sous-ministre en mars 2012.

L'objectif de la vérification est de fournir une assurance à la haute direction sur la pertinence et l'efficacité de la gouvernance, des pratiques de gestion des risques et des contrôles internes utilisés dans l'exécution des programmes par des tiers. La vérification comporte trois sous-objectifs:

1. Évaluer l'efficacité du cadre de contrôle de gestion et des pratiques connexes de PCH en place pour surveiller, déterminer, gérer et atténuer les principaux risques liés à l'exécution des programmes par des tiers.
2. Évaluer l'efficacité et l'efficience des principaux contrôles en ce qui concerne la surveillance du rendement financier et opérationnel des organismes d'exécution tiers conformément aux attentes de PCH.
3. Évaluer la mesure dans laquelle les programmes exécutés par des tiers sont gérés de façon uniforme à l'échelle du Ministère et en conformité avec les politiques, lignes directrices et attentes de PCH et des organismes centraux en ce qui concerne les ententes de paiements de transfert et d'exécution par des tiers.

La vérification portait sur les pratiques de gestion des programmes d'exécution par des tiers appliquées entre avril 2011 et mars 2013, date à laquelle le travail de vérification a été achevé. La vérification a exclu l'évaluation des pratiques de gestion et de contrôle du Programme de Fonds des médias du Canada, ce dernier ayant été vérifié séparément en janvier 2013. La vérification a également exclu les programmes relevant de la Direction générale de Sport Canada, car la majorité de ceux-ci sont couverts par des ententes avec

les gouvernements provinciaux ou municipaux et ne correspondent donc pas à la définition d'exécution par des tiers¹ utilisée dans le cadre de la présente vérification.

Principales constatations

Points forts

Tout au long du travail de vérification, l'équipe a observé plusieurs exemples prouvant la bonne conception des structures de gouvernance, des pratiques de gestion des risques et des contrôles internes, et l'efficacité de leur mise en œuvre. Il en est ressorti que plusieurs forces ont été remarquées, notamment :

- Les rôles et les responsabilités de la gestion des programmes d'exécution par des tiers sont clairement définis et compris.
- Les gestionnaires de programme reçoivent de fréquentes communications, aussi bien formelles qu'informelles, provenant des organismes d'exécution tiers au sujet des résultats financiers et de rendement afin d'être en mesure d'assurer la supervision et la surveillance de chaque programme et de mieux comprendre les enjeux et les défis à mesure qu'ils se profilent.
- Les rapports financiers et d'activité des organismes d'exécution tiers sont régulièrement examinés pour vérifier s'ils respectent bien les modalités de leur entente de contribution.
- Chacun des programmes examinés a été soumis à l'outil d'évaluation et de gestion des risques associés aux projets (EGRP) pour déterminer si son financement risque d'être utilisé à des fins non prévues et pour établir des stratégies d'atténuation en conséquence. De plus, le Centre d'expertise (CE) procède à un second examen des risques modérés ou élevés, ce qui permet de valider davantage le caractère raisonnable des stratégies d'atténuation des risques.
- Les gestionnaires de programme obtiennent des conseils et des suggestions de diverses sources, notamment des services juridiques et du CE, dans la conception des principaux éléments des programmes.
- Le processus de paiement et les outils de soutien utilisés par les programmes d'exécution par des tiers sont documentés et respectent les lignes directrices élaborées par le CE.
- Les paiements aux organismes d'exécution tiers sont exacts, justifiés et dûment autorisés, conformément aux politiques et lignes directrices de PCH.
- Dès la mise en vigueur de chaque programme, des cadres de mesure du rendement correspondant à ses objectifs et à ses résultats prévus ont été élaborés et mis en œuvre. Les gestionnaires de programme examinent régulièrement le rendement et le comparent à des indicateurs définis.

¹ Un tiers est une organisation qui reçoit des fonds de PCH pour l'exécution d'un ou de plus d'un de ses programmes et qui verse ces fonds à un ou à plusieurs bénéficiaires finaux conformément à l'entente avec le Ministère.

Gouvernance, gestion des risques et contrôles internes

Les résultats de la vérification indiquent que des structures de gouvernance efficaces ont été établies pour surveiller les programmes d'exécution par des tiers de PCH. Des mécanismes efficaces sont en place pour déterminer, mesurer et atténuer les risques auxquels fait face la direction de ces programmes. Aussi, des contrôles internes des programmes livrés par des tiers de PCH sont en place.

Réponse de la direction et plan d'action

La direction accepte les observations du rapport et le contenu connexe tel que présenté et reconnaît qu'un plan d'action n'est pas nécessaire étant donné aucune recommandation n'est citée.

Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, j'estime que la vérification a été menée conformément aux Normes relatives à la vérification interne du gouvernement du Canada. Une inspection des pratiques professionnelles n'a pas été effectuée.

Opinion de vérification

À mon avis, les programmes d'exécution par des tiers de PCH sont bien gérés. La gouvernance, les contrôles internes et les pratiques de gestion des risques sont efficaces.

Richard Willan

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

Membres de l'équipe de vérification

Directrice – Maria Lapointe-Savoie
Marguerite Potvin
Siriseng Malichanh
Kossi Agbogbé
Carolann David
Avec l'aide de ressources externes

1. Introduction et contexte

1.1 Autorisation du projet

L'autorisation de mener ce projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques (PVAR) de 2012-2013 à 2014-2015, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le sous-ministre en mars 2012.

1.2 Contexte

Le ministère du Patrimoine canadien (PCH) joue un rôle vital dans la vie culturelle et civique des Canadiens. Les principales activités du Ministère, qui comptent pour environ 80 % de son budget total, consistent à financer des organismes communautaires et d'autres organismes tiers afin de promouvoir les avantages de la culture, de l'identité et du sport auprès de la population canadienne.

La plupart des programmes sont administrés directement par le personnel de PCH (méthode d'exécution directe) qui est chargé de la gestion continue des programmes pour ce qui est de la surveillance et de la gestion des ententes de subventions et de contributions. Cependant, dans certains cas, un autre modèle de livraison utilisé consiste en des ententes d'exécution par des tiers. On se prévaut généralement de ces ententes lorsqu'on ne dispose pas, au sein de PCH, des connaissances spécialisées propres aux programmes. Dans le contexte de la présente vérification, un tiers est une organisation qui reçoit des fonds de PCH pour l'exécution d'un ou de plus d'un de ses programmes et qui verse ces fonds à un ou à plusieurs bénéficiaires finaux conformément à l'entente avec le Ministère. Sur les sept programmes, dont l'un n'est pas inclus dans cette vérification, les 13 éléments de programme suivants sont actuellement exécutés par des organismes tiers.

Programmes	Élément de programme		Organisme bénéficiaire	Contribution totale de PCH
1	1	Fonds du livre du Canada	Livres Canada Books	3 065 094 \$
2	2	Fonds des médias du Canada – Convergent (1)	Société du Fonds des médias du Canada	134 100 000 \$
	3	Fonds des médias du Canada – Expérimental (1)	Société du Fonds des médias du Canada	
3	4	Fonds de la musique du Canada – Nouvelles œuvres musicales	FACTOR et Musicaction	31 340 920 \$ 20 893 950
	5	Fonds de la musique du Canada – Initiatives collectives	FACTOR et Musicaction	10 041 823 \$ 6 818 322 \$

	6	Fonds de la musique du Canada – Aide aux créateurs	SOCAN	5 221 270 \$
4	7	Programme des Autochtones – Initiative des langues autochtones (ILA)	First Peoples’ Heritage, Language and Culture Council	833 950 \$
5	8	Programme d’appui aux droits linguistiques	Université d’Ottawa	7 500 000 \$
6	9	Programme de contestation judiciaire	Programme de contestation judiciaire du Canada	5 000 000 \$
7	10	Jeunesse Canada au travail (JCT) pour une carrière vouée au patrimoine	5 organismes (voir ci-dessous)	15 188 817 \$
	11	JCT dans les établissements du patrimoine		
	12	JCT pour une carrière en français et en anglais	6 organismes (voir ci-dessous)	7 112 837 \$
	13	JCT pour une carrière en français et en anglais		

(1) Le Fonds des médias du Canada a fait l’objet d’une vérification distincte. Par conséquent, il n’est pas inclus dans la portée de cette vérification.

Fonds du livre du Canada

Le Fonds du livre du Canada (FLC) est géré par la Direction générale des industries culturelles. Il a pour principal objectif d’assurer l’accès à une grande diversité de livres d’auteurs canadiens, tant au pays qu’à l’étranger. Il vise à atteindre cet objectif en favorisant une industrie canadienne du livre viable qui publie des livres d’auteurs canadiens et en fait la promotion.

Une partie du financement du Fonds du livre du Canada accordé aux éditeurs pour la promotion des exportations est versée par un tiers, Livres Canada Books (LCB), auparavant l’Association pour l’exportation du livre canadien (AELC). LCB est une association de l’industrie qui aide les éditeurs canadiens à se positionner et à accroître leurs ventes sur les marchés étrangers en fournissant des renseignements sur ces marchés et un soutien financier, promotionnel et logistique.

L’entente de contribution avec LCB, d’une durée de deux ans, s’échelonne du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2013 et prévoit un montant maximal total de 3 065 094 \$.

Fonds de la musique du Canada

Le Fonds de la musique du Canada (FMC) est un programme comprenant cinq volets complémentaires: le volet aide aux créateurs, le volet nouvelles œuvres musicales, le volet initiatives collectives, le volet entrepreneurs de la musique et le volet souvenirs de la musique canadienne. Ces volets visent à appuyer tous les niveaux de l'industrie canadienne de l'enregistrement sonore. Le FMC assure la mise en œuvre de la Politique canadienne de l'enregistrement sonore, *Des créateurs à l'auditoire*, qui comporte les objectifs suivants:

- rehausser l'accès des Canadiens et Canadiennes à un vaste choix d'œuvres musicales canadiennes;
- rehausser les possibilités offertes aux musiciens et musiciennes et aux entrepreneurs canadiens;
- faire en sorte que les musiciens et musiciennes et les entrepreneurs de la musique canadienne aient les habiletés, le savoir-faire et les moyens nécessaires pour réussir dans un environnement de mondialisation et de numérisation.

Trois des cinq volets sont exécutés en partie par trois organismes tiers, tel qu'il est décrit ci-dessous:

- Volet nouvelles œuvres musicales: Ce volet est exécuté par deux organismes tiers, soit la *Foundation Assisting Canadian Talent on Recordings* (FACTOR), pour le secteur anglophone, et la Fondation Musicaction (Musicaction), pour le secteur francophone. L'entente de contribution avec FACTOR, pour ce volet, prévoit un montant maximal de 31,3 millions de dollars. L'entente de contribution avec Musicaction prévoit un montant maximal de 20,9 millions de dollars. Les deux ententes sont d'une durée de cinq ans s'échelonnant du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2015.
- Volet initiatives collectives: Ce volet est exécuté par FACTOR pour le secteur anglophone et par Musicaction pour le secteur francophone. L'entente de contribution avec FACTOR, pour ce volet, prévoit un montant maximal de 10 millions de dollars. L'entente de contribution avec Musicaction prévoit un montant maximal de 6,8 millions de dollars. Les deux ententes sont d'une durée de cinq ans s'échelonnant du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2015.
- Volet aide aux créateurs: Ce volet est exécuté par la Société canadienne des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (Fondation SOCAN) au nom de PCH. Toutefois, tel qu'il a été annoncé dans le budget de 2012, ce volet a cessé ses activités le 31 mars 2013. L'entente de contribution avec la SOCAN, d'une durée de quatre ans, s'échelonne du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2014 et prévoit un montant maximal total de 5 221 270 \$.

Programme des Autochtones

Le 1^{er} avril 2012, trois éléments du Programme des Autochtones (PA) ont été transférés à Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC). Plus particulièrement, le Programme des centres d'amitié autochtones (PCAA), Connexions culturelles pour la jeunesse autochtone (CCJA) et Jeunesse Canada au travail pour les jeunes Autochtones en milieu urbain (JCTJAMU) sont maintenant administrés par AADNC. Ce transfert a considérablement réduit les budgets du PA administrés par PCH, les faisant passer de 56 millions à 18 millions de dollars par année.

PCH gère toujours une partie du PA en offrant six éléments de financement aux organismes autochtones admissibles. L'un de ces éléments, l'Initiative des langues autochtones (ILA) vise à soutenir la préservation et la revitalisation des langues autochtones au profit des peuples autochtones et d'autres Canadiens. Une partie de cette initiative est exécutée par un organisme tiers, le First Peoples' Heritage Language and Culture Council, qui administre l'ILA au nom de PCH pour la région de la Colombie-Britannique. L'entente de contribution avec l'organisme s'échelonnait du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2013 et prévoyait un montant de 833 950 \$.

Programme d'appui aux droits linguistiques

Le Programme d'appui aux droits linguistiques (PADL) a été établi en décembre 2009 en remplacement du Programme de contestation judiciaire, qui est en voie d'élimination progressive. Il donne accès à un processus de modes alternatifs de résolution de conflits en matière de droits linguistiques et appuie les recours judiciaires lorsqu'un conflit ne peut être réglé à l'amiable. Le PADL est exécuté par l'Institut des langues officielles et du bilinguisme (ILOB) et la Faculté de droit de l'Université d'Ottawa.

Le montant total de l'entente de contribution pour le PADL est de 7,5 millions de dollars du 1^{er} avril 2012 au 31 mars 2017 pour un montant maximal de 1,5 million de dollars par année.

Programme de contestation judiciaire

Le Programme de contestation judiciaire (PCJ) a été établi par le Secrétariat d'État en 1978 afin de fournir un financement aux citoyens et aux groupes en vue de les aider à porter à l'attention des tribunaux d'importantes contestations sur le plan linguistique. À la suite de l'adoption de la Charte canadienne des droits et libertés en 1982, le PCJ a été élargi afin d'y inclure les droits linguistiques prévus par la Charte et les droits à l'égalité découlant des lois, des politiques et des pratiques fédérales.

Le 25 septembre 2007, le financement pour les nouveaux bénéficiaires a pris fin. Étant donné que le programme est en train de graduellement cesser ces activités, le gouvernement s'est engagé à verser une aide financière aux bénéficiaires approuvés à cette date ou avant cette date afin de financer les actions juridiques en cours jusqu'à leurs résolutions conformément aux objectifs et aux critères établis pour le programme.

Le Programme de contestation judiciaire est exécuté par le Programme de contestation judiciaire du Canada, un organisme à but non lucratif qui a été établi en 1994 en vue de soutenir financièrement des causes importantes dans la défense des droits linguistiques et des droits à l'égalité qui sont garantis par la Constitution du Canada. L'entente de contribution pour le Programme de contestation judiciaire, qui prévoit un montant maximal de 5 millions de dollars, s'échelonne du 1^{er} avril 2010 au 31 mars 2015.

Jeunesse Canada au travail

Jeunesse Canada au travail (JCT) subventionne deux programmes d'emploi d'été pour étudiants et deux programmes de stage pour des diplômés des collèges ou des universités sans emploi ou sous-employés. La Direction générale du patrimoine est responsable de Jeunesse Canada au travail dans les établissements du patrimoine (JCTEP) et de Jeunesse Canada au travail pour une carrière vouée au patrimoine (JCTCVP). Le volet JCTEP offre aux étudiants des niveaux secondaire ou postsecondaire des possibilités d'acquérir une expérience pratique et d'explorer des perspectives de carrière dans le secteur du patrimoine. Le volet JCTCVP offre aux diplômés des stages axés sur le patrimoine leur permettant d'acquérir des compétences et des habiletés professionnelles dans le domaine. Les deux volets sont exécutés par les cinq organismes tiers suivants:

Organismes d'exécution — Volet Patrimoine du programme JTC	Contribution maximale	Période
Association des musées canadiens	12 693 408 \$	Du 1 ^{er} avril 2011 au 31 mars 2013
Association canadienne des bibliothèques	807 420 \$	Du 1 ^{er} avril 2011 au 31 mars 2013
Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation	410 900 \$	Du 1 ^{er} avril 2011 au 31 mars 2013
Conseil canadien des archives	739 489 \$	Du 1 ^{er} avril 2011 au 31 mars 2013
Fondation Héritage Canada	573 600 \$	Du 1 ^{er} avril 2011 au 31 mars 2013

La Direction générale des langues officielles est responsable du volet Jeunesse Canada au travail dans les deux langues officielles (JCTDLO) et du volet Jeunesse Canada au travail pour une carrière en français et en anglais (JCTCFA). Les deux volets sont exécutés par les organismes tiers suivants:

Organismes d'exécution — Volet Langues officielles du programme JTC	Contribution maximale	Période
Association francophone des municipalités du Nouveau-Brunswick (AFMNB);	885 396 \$	Du 1 ^{er} avril 2012 au 31 mars 2014

Conseil de la coopération de l'Ontario (CCO);	1 211 018 \$	Du 1 ^{er} avril 2012 au 31 mars 2014
Conseil de la coopération de la Saskatchewan	777 162 \$	Du 1 ^{er} avril 2012 au 31 mars 2014
Collège Éducacentre	847 040 \$	Du 1 ^{er} avril 2012 au 31 mars 2014
Fédération des chambres de commerce du Québec	1 145 182 \$	Du 1 ^{er} avril 2012 au 31 mars 2014
Fédération de la jeunesse canadienne-française	2 247 039 \$	Du 1 ^{er} avril 2012 au 31 mars 2014

2. Objectif

L'objectif de la vérification est de fournir une assurance à la haute direction sur la pertinence et l'efficacité de la gouvernance, des pratiques de gestion des risques et des contrôles internes utilisés dans l'exécution des programmes par des tiers. La vérification comporte trois sous-objectifs:

1. Évaluer l'efficacité du cadre de contrôle de gestion et des pratiques connexes de PCH en place pour surveiller, déterminer, gérer et atténuer les principaux risques liés à l'exécution des programmes par des tiers.
2. Évaluer l'efficacité et l'efficience des principaux contrôles en ce qui concerne la surveillance du rendement financier et opérationnel des organismes d'exécution tiers conformément aux attentes de PCH.
3. Évaluer la mesure dans laquelle les programmes exécutés par des tiers sont gérés de façon uniforme à l'échelle du Ministère et en conformité avec les politiques, lignes directrices et attentes de PCH et des organismes centraux en ce qui concerne les ententes de paiements de transfert et d'exécution par des tiers.

Les résultats sont décrits sous les rubriques gouvernance, contrôles internes et gestion des risques.

3. Portée

La vérification portait sur les pratiques de gestion des programmes d'exécution par des tiers appliquées entre avril 2011 et mars 2013, date à laquelle le travail de vérification a été achevé. La vérification a exclu les pratiques de gestion et de contrôle du Programme de Fonds des médias du Canada, ce dernier ayant été vérifié séparément en janvier 2013. La vérification a également exclu les programmes relevant de la Direction générale de Sport Canada, car la majorité de ceux-ci sont couverts par des ententes avec les gouvernements provinciaux ou municipaux et ne correspondent donc pas à la définition d'exécution par des tiers utilisée dans le cadre de la présente vérification.

4. Approche et méthodologie

Tout le travail de vérification a été mené conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Les critères de vérification déterminent les normes en fonction desquelles une évaluation est faite, et ils constituent le fondement du plan de travail et de l'exécution de la vérification. Ils sont propres aux objectifs et à la portée de chaque vérification. Les critères détaillés des objectifs de la vérification des cadres de contrôle de gestion des programmes d'exécution par des tiers figurent à l'annexe A. Ces critères ont été élaborés à partir des *Contrôles de gestion de base* du Conseil du Trésor. Ils s'appuient également sur les politiques et les directives applicables aux programmes de subventions et de contributions et aux modèles d'exécution par des tiers, 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 concernant l'exécution par des tiers;
- des entrevues avec 25 représentants des programmes d'exécution par des tiers de PCH et du CE;
- l'examen d'un échantillon des rapports provisoires et annuels et de la documentation des dossiers connexes pour les exercices 2011-2012 et 2012-2013;
- l'examen d'un échantillon des dossiers et des opérations de paiement pour l'exercice 2011-2012;
- l'analyse de l'information obtenue au moyen de l'examen des documents et des entrevues.

5. Constatations

Cette section présente les constatations détaillées de la vérification des cadres de contrôle de gestion des programmes d'exécution par des tiers. Les constatations sont fondées sur une combinaison de preuves recueillies au cours de l'examen des documents, des analyses, du contrôle des dossiers, et des entrevues effectuées pour chacun des critères de vérification. L'annexe A présente un résumé de toutes les constatations et conclusions pour chacun des critères évalués par l'équipe de vérification.

5.1 *Gouvernance*

Les résultats de la vérification indiquent que des structures de gouvernance efficaces ont été établies pour surveiller les programmes d'exécution par des tiers de PCH.

PCH dispose d'un Centre d'expertise sur les subventions et les contributions qui fournit conseils et interprétation aux programmes en matière de diligence raisonnable et d'analyse financière. Le centre contrôle les dossiers, fournit outils et modèles, et offre soutien et conseils au personnel des programmes tout au long du cycle de vie des subventions et des contributions. Cette structure a aidé la direction de programmes à se concentrer sur les secteurs de risques les plus importants et permet de gérer uniformément les programmes de PCH.

De plus, une annexe normalisée aux ententes de contribution des programmes d'exécution par des tiers a été élaborée pour définir l'obligation de reddition de comptes attendue de PCH et des organismes tiers. Cette annexe est un moyen important de définir les limites de responsabilités entre PCH et les organismes tiers, permettant ainsi de protéger l'indépendance de ces derniers et l'obligation de reddition de comptes de l'État.

Les objectifs de chaque programme d'exécution par des tiers correspondent clairement aux résultats stratégiques de PCH. En outre, la réalisation des objectifs de chaque programme et des résultats attendus est régulièrement suivie grâce à des stratégies formelles de mesure du rendement. La vérification a confirmé que les gestionnaires de programme examinent régulièrement la performance par rapport au cadre de mesure du rendement.

5.2 *Contrôles internes*

Les résultats de la vérification indiquent que des contrôles internes efficaces des programmes livrés par des tiers de PCH sont en place.

Selon leurs ententes de contribution respectives, les organismes tiers font régulièrement leur rapport aux gestionnaires de programmes sur leur rendement financier et opérationnel. Ces rapports officiels comprennent les rapports financiers réguliers, les rapports d'activités périodiques et les rapports annuels, y compris les états financiers annuels vérifiés. À la lumière de notre examen d'un échantillon de rapports financiers, les contrôles internes touchant la revue et l'approbation des paiements financiers versés aux programmes d'exécution par des tiers visés par cette vérification sont en place et fonctionnent de manière efficace. D'après notre examen d'un échantillon de rapports d'activités, les contrôles internes concernant la revue et l'approbation des rapports d'activités relevant de tous les programmes d'exécution par des tiers visés par cette vérification sont en place et fonctionnent de manière efficace, et des éléments de preuve d'examen ont été consignés dans le dossier.

Dans une perspective propre à PCH, dès la mise en place d'un programme, les gestionnaires de programme sont tenus de soumettre à la Planification financière et gestion des ressources et par la suite au CE une demande de trousse d'approbation (par exemple : les modalités). À l'aide d'une méthodologie d'échantillonnage monétaire, le CE examine la demande en détail pour veiller à la conformité du projet avec les modalités de programme. Le centre effectue également un suivi du processus de surveillance renforcée, qui consiste à sélectionner au hasard des dossiers de bénéficiaires et à effectuer un suivi afin de veiller à ce que le processus soit conforme aux politiques et procédures de PCH, et que le projet respecte les modalités de programme. Toutes les autres mesures de surveillance sont appliquées par les secteurs individuels du programme. Le CE examine également toutes les lignes directrices concernant le programme affichées sur le site Internet de PCH pour veiller à ce que celle-ci respecte les modalités de programme telles qu'elles ont été approuvées.

Le CE de PCH comprend une unité de services d'apprentissage censés offrir outils, formation et pratiques exemplaires aux programmes afin de les aider à gérer efficacement leurs dossiers des subventions et contributions. La vérification a confirmé que des outils et des modèles normalisés ont été élaborés et transmis aux gestionnaires de programme pour aider à garantir l'uniformité des approches relatives à l'exécution par des tiers au sein de PCH. En outre, les pratiques saines touchant la gestion du programme des subventions et contributions ont été résumées à un niveau élevé dans le Guide sur les principes fondamentaux des subventions et des contributions. Ces pratiques saines ont été déterminées au moment de la création du CE en 2002.

De plus, ce qui suit est une description des pratiques exemplaires identifiées au cours de la vérification :

- Analyse et examen des rapports financiers: Les notes de dossier résumant l'analyse par l'agent de programme des rapports présentés par le First Peoples Heritage, Language and Culture Council ont été remarquées comme une pratique exemplaire. Ces notes signalent la date à laquelle les rapports ont été reçus, ce qui a été recueilli et la manière dont l'information a été validée, y compris des comparaisons avec celle donnée antérieurement.
- Procédures documentées: Les procédures concernant les processus des Programmes d'appui aux langues officielles étaient particulièrement bien documentées, car tous les dossiers étaient structurés selon un protocole d'archivage normalisé et bien défini. En outre, des modèles et des formulaires normalisés ont été élaborés pour décrire ce qui suit : les procédures et les responsabilités de rôle; le processus destiné à recevoir les recommandations ministérielles; les visites sur place et les programmes d'examen des dossiers; des guides d'entrevues menées à des fins de contrôle.
- Comités de surveillance: Pour les programmes interministériels ou les programmes de complexité plus élevée, l'élaboration et la mise en œuvre d'un comité de surveillance, comme le Secrétariat JCT, constituent une pratique exemplaire.

- Unités de soutien: Pour les programmes comportant des éléments importants d'exécution régionale, la mise en place d'une unité de soutien, telle que celle des Programmes d'appui aux langues officielles, permet d'apporter un soutien supplémentaire. Ceci garantit ainsi la cohésion et la normalisation des procédures et des pratiques de gestion de dossiers de nombreux programmes au sein d'une direction générale déterminée.
- Mécanismes d'évaluation officielle de l'efficacité: Le Programme d'appui aux langues officielles (PALO) et le Fonds du livre du Canada étaient les seuls dotés d'un mécanisme officiel d'évaluation de l'efficacité. Tous les membres du personnel se réunissent annuellement pour discuter officiellement de la façon dont les processus et les procédures pourraient être améliorés. Comme exemple d'une initiative d'efficacité qui a été mise en œuvre par PALO, mentionnons la création d'un arbre décisionnel contenant un texte normalisé à utiliser dans des situations précises pour permettre des réponses plus rapides et plus cohérentes à des situations récurrentes, réduisant ainsi le temps nécessaire pour régler le problème.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, tous les programmes ont suivi les directives courantes données par le CE.

5.3 Gestion des risques

Les résultats de la vérification indiquent que des mécanismes efficaces sont en place pour déterminer, mesurer et atténuer les risques auxquels fait face la direction des programmes d'exécution par des tiers au sein de PCH.

Les risques et les mesures d'atténuation qui leur sont appliquées sont évalués grâce à des processus de planification intégrée des activités et à l'élaboration de stratégies de mesure du rendement, d'évaluation et de risque (SMRER) pour chaque programme d'exécution par des tiers. Selon la pratique habituelle, les programmes sont censés mettre en place un cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) pour guider le suivi et l'évaluation de la conformité des bénéficiaires aux modalités des ententes de contribution. En outre, pour tous les programmes, dès la mise en place d'une entente de contribution, les outils d'évaluation et de gestion des risques associés aux projets (EGRP) ont été remplis et documentés comme le requiert PCH pour satisfaire aux exigences de la *Politique sur les paiements de transfert*. Au cours des ententes pluriannuelles, les outils d'EGRP doivent être mis à jour si les circonstances ont suffisamment changé pour justifier une révision de l'évaluation des risques du projet.

En janvier 2013, le CE a mis en œuvre un nouveau processus destiné à élaborer son plan de vérification des bénéficiaires (PVB). Ce processus requiert des programmes qu'ils remplissent un questionnaire d'évaluation des risques permettant d'examiner le projet, les capacités de gouvernance/de gestion, la communication avec les bénéficiaires, le financement du programme, les antécédents des bénéficiaires et autres facteurs de risque potentiels. Ce processus est destiné à éclairer le plan proposé par les secteurs de programme pour les activités de vérification des bénéficiaires. Dans la mesure où il a été

mis en œuvre récemment, ce processus n'a pas encore été suivi par les programmes examinés dans le cadre de cette vérification. Cependant, il permettra de renforcer les pratiques de gestion de risque existant déjà au sein de PCH. En outre, la pratique par le CE d'un second examen des programmes à risques modérés ou élevés constitue un contrôle clé, car elle permet une validation supplémentaire du caractère raisonnable des stratégies d'atténuation des risques identifiés par les gestionnaires de programme

Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères utilisés dans la vérification ont été élaborées en accord avec les définitions qui suivent :

Catégorisation numérique	Conclusion relative aux critères de vérification	Définition de la conclusion
1	Bien maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, aucune faiblesse importante constatée; • efficace.
2	Maîtrisé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires; • efficace.
3	Problèmes Modérés	<p>Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (ils doivent satisfaire à au moins un des deux critères suivants):</p> <ul style="list-style-type: none"> • faiblesses en matière de maîtrise de la situation, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence de ce risque n'est pas élevée; • faiblesses en matière de maîtrise de la situation, mais l'exposition au risque est limitée, car les répercussions ce risque ne sont pas élevées;
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 pour le Ministère; • des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; ou • il y a des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale. <p>Nota : Chaque critère de vérification qui est classée « 4 » doit immédiatement être communiqué au DPVE et au directeur général concerné ou à un niveau plus élevé pour la prise de mesures correctives.</p>

Voici les critères de vérification employés et un résumé des données en fonction desquelles l'équipe de vérification a tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes (4) ou des problèmes modérés (3) ont été observés, ceux-ci ont été consignés dans le rapport de vérification. Le tableau ci-dessous indique l'exposition au risque.

Sous-objectif de vérification no 1: Évaluer l'efficacité du cadre de contrôle de gestion et des pratiques connexes de PCH en place pour surveiller, déterminer, gérer et atténuer les principaux risques liés à l'exécution des programmes par des tiers.			
Critères	Critères de vérification	Conclusions	Preuves/observations clés
Gouvernance			
1.1	Le cadre de gouvernance des programmes exécutés par des organismes tiers comprend des structures, des processus, des rôles, des responsabilités et des obligations de reddition de comptes qui sont clairs et compris.	1	<ul style="list-style-type: none"> Le Centre d'expertise sur les subventions et les contributions fournit conseils et interprétation aux programmes et permet de gérer uniformément les programmes de PCH. Les rôles et responsabilités des programmes sont clairs et communiqués de manière adéquate (p. ex. descriptions de travail, descriptions des processus).
1.2	La haute direction des programmes exécutés par des organismes tiers obtient des données suffisantes, complètes et précises pour éclairer la prise de décisions.	1	<ul style="list-style-type: none"> La direction reçoit et examine régulièrement des rapports officiels sur les finances et les activités des organismes d'exécution tiers.
1.3	Les programmes exécutés par des organismes tiers ont clairement défini et communiqué des orientations et objectifs stratégiques qui cadrent avec leur mandat.	1	<ul style="list-style-type: none"> Les objectifs des programmes d'exécution par des tiers sont clairement définis dans les ententes de contribution et correspondent aux résultats stratégiques de PCH.
1.4	Les résultats prévus des programmes exécutés dans le cadre des activités et des objectifs des organismes d'exécution par des tiers	1	<ul style="list-style-type: none"> On a élaboré et mis en œuvre un cadre de mesure du rendement nécessitant un suivi et des rapports réguliers sur un certain nombre d'indicateurs de rendement

	sont clairs, mesurables, communiqués et appuient directement la réalisation des objectifs des programmes.		qui sont en harmonie avec les objectifs et les résultats prévus de chaque programme.
1.5	Il existe un mécanisme pour déterminer, évaluer et atténuer les risques liés à l'atteinte des objectifs des programmes exécutés par des organismes tiers, ainsi que pour les surveiller et en rendre compte systématiquement. Ces risques sont documentés.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Les risques et les stratégies d'atténuation sont officiellement définis dès la mise en vigueur de chaque programme. • Le CE a élaboré et mis en œuvre une approche centralisée et améliorée pour diriger les activités d'évaluation des risques et de vérification des bénéficiaires.
Sous-objectif de vérification no 2: Évaluer l'efficacité et l'efficience des principaux contrôles en ce qui concerne la surveillance du rendement financier et opérationnel des organismes d'exécution tiers conformément aux attentes de PCH.			
Critères	Critères de vérification	Conclusions	Preuves/observations clés
Contrôles internes			
2.1	Les paiements versés aux organismes d'exécution par des tiers sont exacts, bien étayés et approuvés conformément à l'entente de contribution et à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du Conseil du Trésor.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Le contrôle des paiements financiers pour l'exercice 2011-2012 a confirmé que les paiements versés dans le cadre des programmes d'exécution par des tiers sont exacts, bien appuyés et approuvés par les autorités appropriées.
2.2	Les résultats attendus sont suivis et communiqués régulièrement, et ils appuient la prise de décisions de la direction.	1	<ul style="list-style-type: none"> • La direction des programmes surveille régulièrement le rendement de chacun de ces derniers en examinant leurs rapports financiers et d'activités et en maintenant une communication continue avec les représentants des organismes tiers.
2.3	La direction examine l'efficience et l'efficacité des processus de contrôle par rapport à la gestion et à	2	<ul style="list-style-type: none"> • Les pratiques saines de gestion du programme des subventions et contributions ont été résumées dans le guide du CE.

	l'exécution des programmes par des tiers, prend des mesures correctives au besoin et partage les leçons apprises avec les autres secteurs de programme.		<ul style="list-style-type: none"> Un certain nombre de programmes ont davantage amélioré leurs pratiques et leurs outils ministériels respectifs.
Sous-objectif de vérification no 3: Évaluer la mesure dans laquelle les programmes exécutés par des tiers sont gérés de façon uniforme à l'échelle du Ministère et en conformité avec les politiques, lignes directrices et attentes applicables de PCH et des organismes centraux en ce qui concerne les ententes de paiements de transfert et d'exécution par des tiers.			
Critères	Critères de vérification	Conclusions	Preuves/observations clés
Gestion des risques			
3.1	Des mécanismes sont en place pour surveiller le respect par les organismes d'exécution par des tiers des modalités de leur entente de financement.	1	<ul style="list-style-type: none"> Le CE a élaboré et mis en œuvre une approche centralisée et améliorée pour diriger les activités de vérification des bénéficiaires.
3.2	Les politiques et les lignes directrices de PCH relatives aux programmes sont conformes à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> et aux autres exigences pertinentes des organismes centraux.	1	<ul style="list-style-type: none"> Les résultats des révisions et de l'examen des documents relatifs au programme ont confirmé que les processus et procédures suivis par les programmes d'exécution par des tiers sont conformes aux attentes de PCH et du Conseil du Trésor.
3.3	Des mécanismes sont en place pour surveiller l'uniformité avec laquelle les ententes d'exécution par des tiers sont gérées et appliquées conformément aux attentes de PCH.	1	<ul style="list-style-type: none"> Pour garantir le respect des politiques de PCH, le CE effectue un certain nombre d'examins, y compris l'examen des demandes pour vérifier leur conformité aux modalités de programme et au processus de surveillance renforcée, et l'examen des lignes directrices sur les programmes publiées sur le site Internet de PCH pour vérifier leur conformité aux modalités de programme.