

Vérification continue du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) de 2012-2013

Février 2014

TABLE DES MATIÈRES

1.0	Résumé et conclusion	1
2.0	Introduction	4
2.1.	Données de base	4
2.2.	Contexte.....	5
2.3.	À propos de la vérification	6
3.0	Constatations de la vérification	9
	Annexe A : Critères de vérification.....	26
	Annexe B : Cotes globales possibles.....	27
	Annexe C : Plan d'action de la direction	28

1.0 Résumé et conclusion

Contexte

Le présent rapport présente les constatations de la *Vérification continue du Programme d'aide à la recherche industrielle 2012-2013* du Conseil national de recherches du Canada (CNRC).

Objectif de la vérification

L'objectif de la présente vérification continue consiste à donner une assurance indépendante du caractère satisfaisant de certains éléments clés sélectionnés du cadre de contrôle de gestion du PARI, y compris la gouvernance et la responsabilisation, les contrôles et la surveillance, l'information à l'appui des décisions, le processus de gestion des accords de contribution, la capacité de formation et les compétences, et les valeurs et l'éthique.

Raison d'être

Le PARI améliore la capacité d'innovation et de commercialisation en appuyant :

- les projets d'innovation des petites et moyennes entreprises (PME);
- les organismes qui offrent des services complémentaires et pertinents d'aide à l'innovation aux entreprises grâce à leurs ressources financières et leurs compétences techniques.

Le PARI a été désigné comme un domaine hautement prioritaire de vérification dans le *Plan de vérification interne axée sur les risques du CNRC 2012-2013 à 2014-2015*. L'exercice d'une surveillance appropriée et efficace fait partie intégrante du processus de démonstration de la transparence et des avantages pour les Canadiens de la distribution des paiements de transfert et de la responsabilisation à l'égard de ces paiements. Le PARI est bien mis en évidence dans le Plan d'action économique du gouvernement du Canada qui prévoit la multiplication par deux de son budget de base et lui accorde d'autres crédits pour mener des projets pilotes et lancer d'autres initiatives temporaires. En 2012-2013, le Programme a administré le versement de contributions d'une valeur supérieure à 170 M\$ à des entreprises et à des organismes.

Opinion des vérificateurs et conclusion

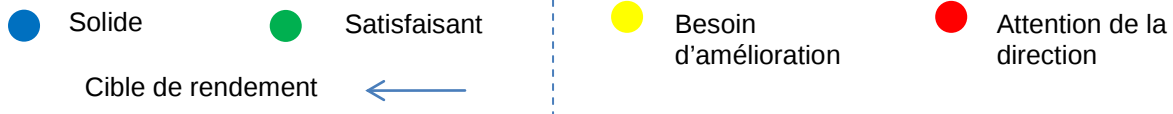
De manière générale, les vérificateurs en sont venus à la conclusion que les éléments clés du cadre de contrôle du PARI se trouvant à l'intérieur du périmètre de la vérification suffisent à appuyer la gestion des paiements de transfert. Le cas échéant, les recommandations des vérificateurs font état des possibilités d'amélioration des processus administratifs et d'augmentation de l'efficacité organisationnelle des systèmes actuels du PARI.

Le tableau 1 ci-dessous résume les conclusions de la vérification par secteur d'intérêt. On trouvera à la suite de ce tableau la liste des recommandations connexes formulées dans le but d'améliorer les processus administratifs actuels.

Tableau 1 : Sommaire des conclusions de la vérification

Champ d'enquête	Évaluation	Recommandation(s) connexe(s)
1. Gouvernance et responsabilisation	 Solide	s. o.
2. Surveillance et supervision	 Satisfaisant	1
3. Information à l'appui des décisions (financières)	 Satisfaisant	2
4. Processus de gestion des accords de contribution	 Satisfaisant	3
5. Capacité de formation et compétences	 Satisfaisant	1 et 4
6. Valeurs et éthique	 Satisfaisant	4
Conclusion générale	 Satisfaisant	

Légende : Cotes d'évaluation possibles



Sommaire des recommandations

1. **Recommandation 1** : Le PARI devrait envisager de se doter d'un cadre exhaustif de contrôle afin d'harmoniser toutes les activités et tous les processus de surveillance de la gestion et de garantir que le niveau d'effort déployé correspond au degré de tolérance au risque de la direction. La direction du PARI devrait s'approprier ce cadre qui serait examiné attentivement par le chef de la Direction des finances du CNRC, puis approuvé par le président du CNRC. Le cadre devrait comprendre des éléments d'assurance de la qualité intégrés aux activités normales, une démarche à jour de vérification des bénéficiaires et des listes de contrôle uniformisées pour faciliter le traitement des demandes de remboursement des bénéficiaires. Ce cadre global de contrôle devrait aussi prévoir l'offre de possibilités de formation au personnel opérationnel dans le contexte du nouvel environnement de contrôle créé par la version Web du système des paiements de transfert (SONAR). [Priorité : **ÉLEVÉE**]
2. **Recommandation 2** : Le PARI devrait mener à terme le projet d'amélioration des systèmes qui rehaussera la qualité des liens entre les systèmes SONAR et SAP et terminer le développement des tableaux de bord de gestion de l'information. [Priorité : **ÉLEVÉE**]
3. **Recommandation 3** : Le PARI devrait faire preuve d'une plus grande proactivité dans la gestion du risque créé par un éventuel cumul de l'aide publique et devrait mieux exploiter les capacités du système SONAR. On s'assurera ainsi par ailleurs de la conformité des procédures et des modèles d'accord aux modalités 2013 du PARI. [Priorité : **BASSE**]
4. **Recommandation 4** : Tout en terminant la mise en œuvre de sa stratégie de formation, le PARI devrait envisager d'inclure à son programme de formation des éléments uniformisés dans le domaine des valeurs et de l'éthique. [Priorité : **MODÉRÉE**]

Énoncé d'assurance

À mon avis professionnel, en qualité de dirigeante principale de la Vérification, des procédures suffisantes et appropriées de vérification ont été appliquées et des preuves suffisantes ont été accumulées pour soutenir l'exactitude de l'opinion et des conclusions des vérificateurs. La vérification est conforme aux *Normes de vérification interne du gouvernement du Canada*, comme le confirment les résultats du programme d'assurance de la qualité et d'amélioration.

Alexandra Dagger, dirigeante principale de la Vérification

Membres de l'équipe de vérification du CNRC¹ :

Irina Nikolova, FCCA, CIA, CISA
Scott Wark, CPA, CA, CIA
Andy Lang, CIA

¹ L'équipe de vérification a aussi eu recours aux services de ressources extérieures possédant des compétences dans le domaine des subventions et des contributions afin de l'aider à s'acquitter de sa mission.

2.0 Introduction

Le présent rapport de vérification fait état des constatations de la *Vérification continue du Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) de 2012-2013*. La décision de procéder à cette vérification a été approuvée par le président à la recommandation formulée par le Comité de la haute direction et le Comité de vérification ministériel le 26 juin 2012 conformément au *Plan de vérification axée sur les risques 2012-2013 à 2014-2015 du CNRC (PVAR)*.

2.1. Données de base

Le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI) est tenu de se conformer aux exigences législatives et aux politiques de l'agence centrale et du CNRC, et notamment à la *Loi sur la gestion des finances publiques*, à la *Loi fédérale sur la responsabilité*, à la *Politique sur les paiements de transfert* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et aux politiques et directives associées²; aux modalités du PARI, au *Manuel de gestion financière du CNRC* et au *Manuel de service du PARI du CNRC*.

Conformément à la *Politique sur les paiements de transfert*, les programmes de paiements de transfert doivent être gérés d'une manière intègre, transparente et responsable qui tient compte des risques; être axés sur les besoins des citoyens et des bénéficiaires; et être conçus et mis en œuvre en tenant compte des priorités du gouvernement en vue d'atteindre les résultats escomptés pour les Canadiens. En vertu de la *Politique sur les paiements de transfert*, il incombe aux administrateurs généraux de s'assurer que des mécanismes de surveillance, des contrôles internes, et des systèmes de mesure et de communication du rendement offrant un bon rapport coût-efficacité sont en place pour appuyer la gestion des paiements de transfert; et que les exigences administratives imposées aux demandeurs et aux bénéficiaires, y compris celles liées à la surveillance, à la communication de l'information et à la vérification, sont proportionnelles au niveau de risque particulier au Programme, à l'importance des crédits accordés et au profil de risque de chaque demandeur ou bénéficiaire.

² Les politiques, directives et outils connexes pertinents à la gestion des paiements de transfert sont notamment la *Politique sur le contrôle interne*, la *Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière*, le *Cadre de responsabilisation de gestion*, la *Directive sur les paiements de transfert* et les *Lignes directrices sur la vérification de bénéficiaires aux termes de la Politique sur les paiements de transfert* et la *Directive sur les paiements de transfert*.

2.2. Contexte

Le budget de base total du PARI-CNRC pour 2012-2013, détaillé dans les figures 1a) et 1b) ci-dessous, était de 250 M\$, y compris les crédits de fonctionnement.

Figure 1a) : Crédits du PARI 2012-2013, par catégorie de crédits

Catégorie de crédits/de dépenses	Budget 2012-2013 (en milliers de \$)	% du budget total	Chiffres réels 2012-2013 (en milliers de \$)
Contributions aux entreprises et organismes	172,0 \$	69 %	165,8 \$
DTCV ³	2,4 \$	1 %	2,4 \$
Jeunesse	5,2 \$	2 %	5,1 \$
PPATN ⁴	24,9 \$	10 %	24,2 \$
Fonctionnement	10,4 \$	4 %	6,8 \$
Salaires	35,4 \$	10 %	34,7 \$
Total	250,3 \$	100 %	239,0 \$

(Source : Sommaire du budget 2012-2013 du PARI-CNRC préparé par le PARI)

Figure 1b) : Crédits du PARI pour 2012-2013 : Budget par région

Catégorie de crédits/dépenses	Budget 2012-2013 (en milliers de \$ et % du total)		Chiffres réels 2012-2013
Pacifique	40,6 \$	16,2%	40,2 \$
Ouest	45,6 \$	18,2%	44,2 \$
Ontario	73,6 \$	29,4%	72,3 \$
Québec	43,4 \$	17,3%	42,3 \$
Atlantic	34,9 \$	13,9%	32,0 \$
Bureau national et soutien au programme	12,2 \$	4,9%	8,0 \$
Total	250,3 \$	100,0%	239,0 \$

(Source : Sommaire du budget 2012-2013 du PARI-CNRC préparé par le PARI)

Dans le budget 2012, des crédits additionnels permanents de 110 M\$ par année se sont ajoutés aux crédits de base du Programme, d'où une augmentation de la capacité opérationnelle. Ces nouveaux crédits ont pour objet de permettre au PARI d'appuyer un plus grand nombre de PME canadiennes à créer des emplois bien rémunérés et à élargir les services offerts par les conseillers en technologie industrielle (CTI) du Programme.

Le PARI fait partie intégrante de la stratégie déployée par le gouvernement du Canada pour soutenir les petites entreprises et stimuler les activités d'innovation. Les budgets 2013 et 2014

³ Développement des technologies canadiennes contre le VIH (DTCV)

⁴ Programme pilote d'adoption de la technologie numérique (PPATN)

prévoient de nouveaux crédits permanents au PARI au titre de la gestion d'initiatives nouvelles. Voici quelques-unes de ces initiatives :

- Programme pilote d'adoption de la technologie numérique (PPATN) – Ce programme pilote de trois ans d'une valeur de 80 M\$ prendra fin en 2014. Il a pour objet d'accroître la productivité des PME en les encourageant à adopter la technologie numérique.
- Développement des technologies canadiennes contre le VIH (CTCV) – Ce programme mené en collaboration par le gouvernement du Canada et la Fondation Bill et Melinda Gates distribuera des crédits annuels de 2,4 M\$ pendant cinq ans à l'Initiative canadienne de vaccin contre le VIH (ICVV).
- Un nouveau programme pilote étalé sur trois ans sera lancé pour permettre aux PME d'avoir accès à des services de recherche, de développement et de commercialisation de technologies offerts par des universités, des collèges ou d'autres établissements de recherche sans but lucratif de leur choix.
- Programme canadien des accélérateurs et des incubateurs (PCAI) – Des crédits sur cinq ans ont été octroyés pour appuyer les activités d'accélérateurs et d'incubateurs canadiens.
- Service de guide-expert – Programme lancé en décembre 2013 afin d'aider les PME à accéder aux ressources fédérales et provinciales disponibles en matière d'innovation et de soutien.

2.3. À propos de la vérification

Objectif

L'objectif de la présente vérification continue consiste à donner une assurance indépendante du caractère satisfaisant de certains éléments clés sélectionnés du cadre de contrôle de gestion du PARI, y compris la gouvernance et la responsabilisation, les contrôles et la surveillance, l'information à l'appui des décisions, le processus de gestion des accords de contribution, la capacité de formation et les compétences, et les valeurs et l'éthique.

Périmètre de la vérification

La vérification a porté sur les contrôles de gestion clés sélectionnés du programme des paiements de transfert en place en 2012-2013 dans les régions de l'Ontario, de l'Ouest du Canada, de l'Atlantique et du Nunavut. Les vérificateurs ont passé en revue les accords de contribution conclus avec les entreprises et organismes, et tenu compte des autres contrôles exercés par le PARI, mais en prenant garde d'éviter le dédoublement des efforts et afin de formuler des recommandations efficaces qui s'attaquent à la cause des problèmes plutôt qu'à leurs simples manifestations.

Les expériences sur des sujets humains et animaux (valeurs et éthique) et les procédures de vérification des comptes créditeurs ne faisaient pas partie du périmètre de la vérification.

Les sondages de vérification et les examens ont eu lieu d'avril à octobre 2013.

Démarche et méthodologie

La vérification a été menée conformément aux normes de vérification professionnelle généralement acceptées et conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor. Les critères de vérification (décrits à l'annexe A) sont en grande partie inspirés de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor, du document *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : Outil à l'intention des vérificateurs internes (2011)* du SCT et le cas échéant, du *Manuel pratique du PARI* et du *Manuel de gestion financière du CNRC*. Ces critères ont fait l'objet de discussions avec la direction du Programme avant la vérification.

La vérification continue consiste à procéder en continu et de manière indépendante à une évaluation des cadres de contrôle et des systèmes de gestion du risque. Les techniques de vérification continue sont utilisées avec succès par le Bureau de la vérification et de l'évaluation du CNRC depuis quelques années et elles ont été utilisées dans un certain nombre de missions d'assurance de la qualité définies dans le plan annuel de vérification axée sur les risques de l'organisation. Le périmètre de la vérification et les procédures ciblent un ensemble circonscrit de critères de vérification liés aux contrôles clés. Les procédés de vérification et les analyses sont modulés en fonction du déroulement de la mission de manière à évaluer les nouveaux risques décelés. Les méthodologies de vérification continue sont appliquées aux vérifications du PARI-CNRC depuis la mise en œuvre du Plan d'action économique 2009 en raison du profil en évolution constante du Programme.

La vérification a porté sur les critères existant au moment des examens. Les recommandations issues de la vérification prennent en compte tous les facteurs connus susceptibles d'avoir un effet sur les risques inhérents au Programme, comme une éventuelle augmentation des crédits du Programme et l'exigence qui en découle d'acquérir une capacité supérieure. Les méthodologies de vérification ont été sélectionnées de manière à s'assurer de bien cerner les causes à la source des conclusions et à s'assurer que les recommandations ajoutent de la valeur au CNRC. Ces méthodologies sont décrites plus en détail dans l'encadré 2.3 ci-dessous.

Figure 2.3 : Aperçu des méthodologies de vérification

- Examiner et analyser horizontalement les résultats et les conclusions des vérifications effectuées récemment, des vérifications de bénéficiaires effectuées par les vérificateurs externes et des exercices de révision, de surveillance et d'assurance de la qualité (AQ) menés par la Division de la surveillance financière (DSF) et les Services consultatifs pour les paiements de transfert (SCPT) de la Direction des finances (DF).
- S'entretenir avec des dirigeants et des cadres supérieurs du PARI, avec des CTI et avec des agents régionaux aux accords de contribution (ARAC) dans la région de la capitale nationale (RCN) et dans trois bureaux régionaux (Ontario, Ouest et Atlantique), et avec des employés sélectionnés de la DF participant à l'exercice des pouvoirs financiers ou à l'exercice des contrôles et de la surveillance.
- Étudier les documents et dossiers pertinents du PARI, y compris, sans toutefois s'y restreindre, la plus récente stratégie et le plus récent plan d'activité du PARI; les comptes rendus de réunions et autres documents de gouvernance; les modèles d'accords de contribution du PARI et autres accords types; les présentations au SCT et au Ministre; le *Manuel de service du PARI* et les outils, modèles et listes de contrôle connexes; les procédures de rapprochement du PARI et leurs résultats, y compris ceux liés au rapprochement entre les données du SONAR et celles du SAP, et les stratégies, plans, documents et calendriers de formation du PARI.
- Explorer les données financières (SAP) et les détails des accords de contribution du PARI (SONAR).
- Appliquer des procédures de vérification de corroboration à un échantillon discrétionnaire de dossiers du PARI répertoriés au cours d'une analyse des données.

3.0 Constatations de la vérification

Le tableau ci-dessous fait état des constatations détaillées de la vérification et des évaluations correspondantes. La priorité que la direction devrait accorder à l'atténuation des risques définis est aussi indiquée. Elle peut être élevée, modérée ou faible.

Constatations de la vérification	Évaluation
1. Gouvernance et responsabilisation	Solide
Critère 1.1 : Le cadre de contrôle de gestion du Programme est appuyé par une structure et des mécanismes de gouvernance connexes satisfaisants.	
Le modèle de gouvernance du PARI s'appuie sur un organisme central qui prend les décisions, l'Équipe des principaux leaders (EPL) avec l'aide de plusieurs groupes de travail et sous-comités. L'EPL est composée du vice-président du PARI et des directeurs exécutifs régionaux qui assurent la supervision stratégique du PARI. L'EPL reçoit dans les régions le soutien et la contribution du Comité consultatif sur la prestation du Programme (CPPP) et le Forum de la direction du PARI (FDP). Chaque région possède son propre comité régional de gestion (CRG) constitué du directeur exécutif, des directeurs, des CTI et du gestionnaire des Opérations et des Finances. Le CRG est en communication directe avec l'EPL par l'intermédiaire du directeur exécutif, tandis que le FDP comprend plusieurs directeurs régionaux. Les deux comités facilitent la communication bidirectionnelle entre les régions et l'EPL. Les principaux groupes de travail du PARI (Comité de gestion des finances, groupes de travail sectoriels s'intéressant entre autres à l'aérospatiale, à la construction et aux produits biomédicaux; le Comité de protection des animaux, le Comité d'éthique de recherche sur des sujets humains et les coordonnateurs jeunesse du PARI) offrent un soutien à la gestion des principales questions opérationnelles. La direction du Programme a démontré son engagement à veiller à l'amélioration continue des mécanismes et des processus de gouvernance.	La structure et les mécanismes de gouvernance du PARI appuient de manière satisfaisante les exigences opérationnelles conformément au mode régional décentralisé de prestation des services. L'EPL bénéficie d'un appui satisfaisant des groupes de travail et des sous-comités, et les régions, la direction et les autorités opérationnelles y sont suffisamment représentées.

Constatations de la vérification	Évaluation
Critère 1.2 : Les pouvoirs, les responsabilités et le cadre de responsabilisation sont clairement définis et bien compris à toutes les étapes du cycle de vie du Programme tant au niveau organisationnel que régional.	
Le PARI tient à jour un <i>Manuel de service</i> pour les entreprises et un autre pour les organismes. Ce manuel est un ouvrage de référence accessible qui contient toutes les directives sur les différentes étapes du processus du PARI, depuis l'évaluation des bénéficiaires jusqu'à la présentation des demandes de remboursement mensuelles en passant par la production des rapports d'étape des différents projets du PARI. La prestation du Programme s'appuie sur les différentes structures de communication de l'information et responsabilités budgétaires définies dans les exigences régionales. Au cours d'entretiens avec des directeurs exécutifs, des directeurs et des gestionnaires, Opérations et finances, nous avons obtenu l'assurance que les rôles et les responsabilités des CTI et des ARAC sont bien compris et définis dans l'ensemble du PARI et dans tous les bureaux régionaux. Étant donné les changements découlant de la nouvelle version Web du système SONAR, les tâches et responsabilités des ARAC et des CTI évolueront. Les ARAC assumeront notamment des responsabilités plus importantes en ce qui concerne la vérification des demandes mensuelles de remboursement et la validation après paiement (VAP) des projets du PARI. Le CTI conservera le primordial pouvoir d'attestation d'exécution (article 34) en vertu de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP).	Les pouvoirs, les responsabilités et le cadre de responsabilisation sont définis de manière satisfaisante et sont bien compris à toutes les étapes du cycle de vie du Programme, tant par l'administration centrale que dans les établissements régionaux. La mise en service de la version Web du système SONAR et les améliorations futures prévues de ce système offrent une occasion de préciser certains aspects importants du rôle de surveillance joué par les ARAC et les CTI. (Compris dans la recommandation 1.)
2. Contrôle et surveillance	Satisfaisant
Critère 2.1 (Contrôle de la direction) : Les processus et les mécanismes de contrôle donnent à la direction du CNRC l'assurance que le risque de non-conformité aux politiques du SCT et aux lois applicables est géré de manière satisfaisante et dans la limite du niveau de tolérance au risque de la haute direction.	
Le contrôle du PARI exercé par la direction est fondé sur des réunions périodiques entre les directeurs et leurs CTI afin d'évaluer le statut des projets en cours et de déterminer quels sont les bénéficiaires du PARI qui devraient faire l'objet d'une surveillance additionnelle. Chaque région prépare sa propre fiche de suivi des projets en s'appuyant sur les données financières du SAP de manière à pouvoir vérifier les fonds engagés, les sommes payées et le délai d'absorption des flux de trésorerie par projet, par région et par CTI (le rapport régional). Les ARAC téléchargent également les rapports d'étape des projets depuis le système SONAR pour chaque CTI afin de vérifier s'il existe des demandes de remboursement mensuelles impayées dans leurs projets du	Les processus actuels de supervision en place pour le PARI assurent que le Programme se conforme de manière satisfaisante aux politiques et exigences du Conseil du Trésor portant sur les paiements de transfert. Il serait possible d'accroître l'efficacité ou l'efficience organisationnelle en

Constatations de la vérification	Évaluation
PARI. Les équipes de direction régionales utilisent le rapport régional pour évaluer les progrès globaux des projets du PARI dans leur région. Il incombe à la Division de la surveillance financière du CNRC (DSF) de la Direction des finances d'aider le CNRC à maintenir un système efficace et efficient de contrôle interne sur la communication de l'information financière. Pour s'acquitter de cette responsabilité, la DSF évalue l'efficacité des contrôles financiers clés du PARI. Les Services consultatifs pour les paiements de transfert (SCPT) de la Direction des finances du CNRC constituent le centre d'expertise en matière de finances et de paiements de transfert au CNRC. Les SCPT s'assurent que les paiements de transfert du CNRC sont conformes aux politiques du CT et du CNRC. Les SCPT conservent aussi la responsabilité de gérer, au nom du PARI, la vérification des accords de contribution conclus entre le PARI et les bénéficiaires. Ces vérifications procurent à la direction du CNRC l'assurance que les contributions ont été dépensées par les bénéficiaires conformément aux modalités du PARI stipulées dans l'accord de contribution type. Les problèmes cernés dans les résultats de la surveillance exercée par la DSF et les SCPT sont ensuite pris en compte par la direction au moment de réviser les procédures du PARI. Cette surveillance procure l'assurance que les accords sont administrés conformément aux exigences des politiques du SCT et du CNRC. La direction du PARI a la possibilité de réagir aux résultats de la surveillance, d'établir des plans d'action pour mettre en œuvre les recommandations formulées et d'instituer les changements nécessaires aux directives et procédures, comme nous l'avons constaté au cours d'entretiens avec des directeurs et directeurs exécutifs des SCPT et du PARI. Les principaux résultats ou problèmes éventuels cernés pendant le processus de vérification des bénéficiaires sont communiqués, dans certains cas, à la région touchée afin qu'elle engage des activités proactives de gestion des risques. Ces activités proactives peuvent prendre la forme d'une diminution des contributions versées ou des changements aux activités de surveillance. Les résultats des vérifications effectuées chez les bénéficiaires sont enregistrés dans le système SONAR dans le dossier des différents projets du PARI afin de pouvoir s'y reporter ultérieurement. Lorsqu'un client présente un nouveau projet, le CTI a toute discrétion pour se reporter, le cas échéant, à une constatation pertinente d'une vérification de ce bénéficiaire.	harmonisant les activités de surveillance, à l'interne et à l'extérieur du PARI, à l'intérieur d'un cadre de contrôle exhaustif qui porterait autant sur les aspects financiers que sur les autres aspects du Programme.

Constatations de la vérification	Évaluation
Critère 2.2 (Surveillance axée sur les risques) : Le degré de surveillance des bénéficiaires et le niveau d'information exigé des bénéficiaires sont axés sur les risques.	
Le PARI s'est doté d'une démarche de surveillance axée sur les risques qui garantit le respect des modalités financières des accords de contribution relatives à l'admissibilité des dépenses dont le remboursement est demandé. La surveillance du respect des modalités financières est exercée surtout au moyen processus d'examen des demandes mensuelles de remboursement et du processus de validation après paiement (VAP). La fréquence des VAP dépend de l'évaluation que fait le CTI gestionnaire du risque lié à la capacité de l'entreprise de respecter ses obligations financières et de s'acquitter de ses responsabilités en matière de gestion de dossiers. Conformément à la démarche axée sur le risque décrite dans le <i>Manuel de service</i>, les directives actuelles du PARI exigent que tous les accords soient assujettis aux exigences de surveillance de base suivantes : rencontre préparatoire avec le client, réunion sur les demandes de remboursement avec le client et VAP de la première demande de remboursement, sauf si le CTI juge qu'il est préférable d'y renoncer. Le PARI n'a pas établi de démarche axée sur le risque pour s'assurer du respect des clauses non financières des accords du PARI (les modalités autres que celles liées strictement aux questions financières susmentionnées). La seule directive du PARI liée à la surveillance, outre le processus de VAP, est brève et générale. Elle porte sur la surveillance de l'évolution des projets et relève au passage que les agents devraient surveiller le respect des « conditions spéciales ».	Le degré de surveillance des bénéficiaires est fondé sur les risques que représentent les aspects financiers de l'accord conclu avec chacun. L'étendue et la nature de la surveillance des bénéficiaires visant à s'assurer du respect des modalités sur l'exécution et des modalités non financières ne sont pas formellement définies dans les documents du PARI et sont laissées à la discrétion de chaque CTI et bureau régional.
Recommandation 1 : Le PARI devrait envisager de se doter d'un cadre exhaustif de contrôle afin d'harmoniser toutes les activités et tous les processus de surveillance de la gestion et de garantir que le niveau d'effort déployé correspond au degré de tolérance au risque de la direction. La direction du PARI devrait s'approprier ce cadre qui serait examiné attentivement par le chef de la Direction des finances du CNRC, puis approuvé par le président du CNRC. Le cadre devrait comprendre des éléments d'assurance de la qualité intégrés aux activités normales, une démarche à jour de vérification des bénéficiaires et des listes de contrôle uniformisées pour faciliter le traitement des demandes de remboursement des bénéficiaires. Ce cadre global de contrôle devrait aussi prévoir l'offre de possibilités de formation au personnel opérationnel dans le contexte du nouvel environnement de contrôle créé par la version Web du système des paiements de transfert (SONAR). [Priorité : ÉLEVÉE]	

Constatations de la vérification	Évaluation
3. Données à l'appui des décisions (financières)	Satisfaisant
Critère 3.1 : La direction a accès en temps opportun à des données financières fiables à l'appui de la surveillance, de la communication de l'information et de la prise des décisions.	
Les données à l'appui des décisions viennent de deux sources principales : les systèmes SAP et SONAR. Ces données peuvent prendre une multitude de formes : rapports préconfigurés et rapports spécialisés préparés par l'administration centrale ou les établissements régionaux afin de répondre à des besoins particuliers. Le SAP est le système financier du CNRC utilisé pour gérer tous les aspects financiers du PARI. Le système SONAR est le système de gestion des accords de contribution du PARI. L'administration centrale du PARI, avec le concours de la Direction des finances, prépare les budgets hebdomadaires et mensuels ainsi que les rapports trimestriels à l'intention de l'Équipe des principaux leaders (EPL). Les budgets hebdomadaires sont téléchargés directement du SAP et permettent d'exercer un suivi sur les niveaux de financement du PARI, les sommes versées, les coûts de fonctionnement et sur les fonds réservés et engagés. Les rapports budgétaires hebdomadaires sont préparés en s'appuyant sur les données financières du SAP tandis que les examens budgétaires mensuels et trimestriels sont préparés au moyen de rapports générés directement par le module Business Intelligence (BI) et le module Business Explorer (BEx). Ces rapports hebdomadaires et mensuels procurent à l'EPL un sommaire de haut niveau qui lui permet de surveiller les engagements financiers. Ces rapports sont utilisés par les régions uniquement afin de comparer leur niveau de financement et leurs engagements par rapport à l'ensemble des sommes du Programme. Les établissements régionaux préparent leurs propres rapports sommaires à partir du SAP afin de vérifier les engagements totaux du PARI, les paiements effectués et le taux d'absorption des liquidités par projet et ce, pour chaque directeur et CTI. Le rapport régional est établi soit par le gestionnaire, Opérations et finances dans les régions de l'Ouest et de l'Atlantique et par le gestionnaire régional de l'analyse du programme en Ontario. Les régions utilisent aussi le rapport par projet et CTI prégénéré par le système SONAR afin de vérifier s'il existe des demandes de remboursement dont le paiement est en retard. Le rapport régional et le rapport par projet ou par CTI font l'objet d'examens réguliers par le CTI et le directeur de chaque région afin de déterminer si l'un ou l'autre des projets du PARI a pris du retard et exige une nouvelle visite sur place ou une autre forme de surveillance particulière. Le processus de préparation du rapport de suivi régional n'a pas été modifié à la suite de la mise en service de la version Web du système SONAR.	La direction du PARI a accès en temps opportun à des données financières fiables pour appuyer ses activités de surveillance, de production de rapports et de prise des décisions. L'EPL et les équipes régionales de direction disposent des accès et des données nécessaires pour gérer le Programme au moyen des systèmes SAP et SONAR. Les régions utilisent les données financières du SAP pour créer des rapports régionaux sous une forme accessible qui répond à leurs besoins précis et qui peuvent facilement être adaptés à différents objectifs de communication de l'information. La fonction de production de rapports a été améliorée grâce à l'introduction de la version Web du système SONAR qui présente moins de lacunes en ce qui concerne les données disponibles. Il serait possible de mieux exploiter les données du système de gestion des accords de contribution en produisant des rapports au moyen des données du tableau de bord et de liens qu'il serait possible d'établir avec les données

Constatations de la vérification	Évaluation
L'application SONAR originale comportait des modèles de rapports de surveillance et d'exécution à l'échelle du Programme sur des questions comme le corpus de modifications, les validations post-paiement effectuées, les données économiques (notamment le secteur d'activité auquel appartient chaque bénéficiaire) et le taux d'évaluations post-projet. Ce système de production de rapports permettait aux utilisateurs de générer aussi bien des sommaires de haut niveau que des rapports ciblés portant sur un groupe donné d'accords de contribution, d'où la possibilité de surveiller le rendement des projets par bénéficiaire, par CTI et par région. Les rapports générés par le système n'étaient pas facilement convertibles en feuilles de calcul et devaient être révisés avant que les données puissent être analysées. Le nouveau système SONAR simplifie la communication de l'information en regroupant de nombreux champs de données dans un nombre inférieur de rapports types et en donnant aux utilisateurs des capacités accrues de filtrage qui facilitent l'extraction de données précises. Le nouveau système SONAR offre actuellement neuf modèles de rapports qui contiennent surtout des données sous forme de sommaires. Aucun rapport détaillant tous les accords de contribution avec leurs modifications, les validations post-paiement ou offrant des détails en fonction d'autres critères précis n'existe. Les données générées tant par le système SONAR original que par sa nouvelle version comportent des lacunes parce que certains aspects de la gestion des accords de contribution continuent de se faire au moyen de dossiers sur support papier et parce que les données enregistrées dans le système sont souvent incomplètes ou parce que certaines données n'y sont simplement pas enregistrées, ce qui a pour effet de limiter l'efficacité de l'analyse des données et des activités de surveillance. La nouvelle version du système SONAR comprend à l'intention des CTI et directeurs des tableaux de bord qui leur permettent d'exercer un suivi sur le portefeuille de projets dont ils assument la responsabilité. Le tableau de bord des CTI comprend des détails sur la liste de clients actifs de chaque CTI et sur le nombre de projets en cours. Le tableau de bord du directeur comprend quant à lui une ventilation des projets en fonction de leur état d'avancement (projets en développement, projets en cours, projets terminés et projets approuvés). La nouvelle version du système SONAR intègre également un registre pour la gestion des changements où sont documentés les changements apportés au système pour répondre à certaines préoccupations des utilisateurs. Le rapport mensuel de rapprochement SONAR/SAP permet de comparer les données et les engagements financiers consignés dans chaque système. Ce rapprochement est effectué en fusionnant les ensembles de données des systèmes SAP et SONAR et en procédant ensuite à des demandes dans la base de données afin de découvrir les écarts et les données en double. Tout écart est communiqué aux établissements régionaux et à la Direction des finances pour règlement. Ces écarts sont habituellement attribuables à l'ajout de pièces de journal ou à d'autres	financières du système SAP de manière à prendre au moment opportun des décisions efficaces.

Constatations de la vérification	Évaluation
redressements. Le rapport de rapprochement est utilisé comme base pour la production d'autres rapports spéciaux qui peuvent être demandés par le Conseil du Trésor, le Ministre, le Parlement ou l'EPL. La mise en place de la version Web de SONAR exige une révision du processus de rapprochement. Les activités de rapprochement devraient être rationalisées et la qualité de l'information en être rehaussée dès que le processus aura été redéfini.	
Recommandation 2 : Le PARI devrait mener à terme le projet d'amélioration des systèmes qui rehaussera la qualité des liens entre les systèmes SONAR et SAP et terminer le développement des tableaux de bord de gestion de l'information. [Priorité : ÉLEVÉE]	
4. Processus de gestion des accords de contribution	Satisfaisant
Critère 4.1 : Les employés disposent des conseils, des outils, des ressources et de l'information nécessaires pour assurer une gestion des accords de contribution conforme aux exigences du CNRC et du CT. Les employés respectent les exigences et directives du Programme. Nota : La vérification a un périmètre limité aux éléments suivants : cumul de l'aide, avances, cessions et novations, modifications et validations après paiement (VAP).	
Le PARI mise sur les capacités du système de gestion des accords de contribution du CNRC, le système SONAR, pour gérer, maintenir et administrer les accords de contribution. Les manuels de service (celui pour les entreprises et celui pour les organismes) sont la principale référence des employés du PARI dans l'exécution de leurs tâches. Ces manuels décrivent les exigences minimales pour maintenir l'uniformité au sein du PARI. La version Web du système SONAR présente depuis mai 2013 une nouvelle interface qui a modernisé le processus de gestion des contributions. Ce système est actuellement fortement axé sur la gestion des contributions aux entreprises.	La direction et les employés du PARI disposent des conseils, outils et ressources nécessaires, dont la version Web du système SONAR, le <i>Manuel de service</i> du PARI et les modèles de documents destinés aux entreprises et aux organismes, pour gérer efficacement les aspects clés du processus de gestion des accords de contribution et assurer leur conformité aux politiques et exigences du CT et du CNRC.

Constatations de la vérification	Évaluation
4.1 a) Cumul de l'aide Le cumul de l'aide est un facteur clé dans la gestion des risques des programmes de paiements de transfert. L'expression s'entend du montant total des crédits versés par l'État au titre d'un projet par rapport aux coûts du projet pris en charge par le bénéficiaire. La <i>Directive sur les paiements de transfert</i> du SCT exige des gestionnaires d'un ministère qu'ils fixent une limite au cumul possible de l'aide dans les modalités de tout programme de paiements de transfert, c'est-à-dire qu'ils fixent le pourcentage maximal du coût (direct et indirect⁵) d'un projet qui peut être assuré au moyen de l'aide versée par l'État canadien. Les modalités du PARI fixent une limite au cumul de l'aide sous la forme d'un pourcentage maximal des dépenses admissibles totales qui peuvent être versées par l'État conformément aux exigences du Conseil du Trésor (75 % pour les entreprises et 100 % pour les organismes). Le <i>Manuel de service</i> du PARI donne aux CTI et aux ARAC des directives et des ressources afin de faciliter la définition et le calcul du cumul de l'aide et l'établissement des exigences en la matière. Les CTI du PARI discutent avec les bénéficiaires du cumul de l'aide au moment de leur visite sur place et vérifient le respect des limites à l'étape de l'évaluation du projet. Des vérificateurs externes s'assurent, dans le cadre des vérifications des bénéficiaires, que l'aide publique totale, y compris le financement indirect accordé sous forme d'allègements fiscaux, ne dépasse pas le maximum autorisé en vertu des modalités du programme. Le PARI gère le risque du cumul de l'aide, c'est-à-dire la possibilité que l'aide versée dépasse le maximum autorisé de financement public total, en « plafonnant », dans le cas des entreprises, le montant des contributions à 80 % de l'enveloppe salariale totale et à 50 % des honoraires des sous-traitants. Les coûts indirects ne sont pas financés par le PARI dans le cas des entreprises, mais il peut arriver qu'ils le soient dans le cas des organismes, chaque cas étant évalué individuellement au mérite. <i>Aide publique totale dans le cadre de la surveillance du cumul de l'aide</i> Les bénéficiaires du PARI déclarent eux-mêmes toute aide publique directe additionnelle reçue pendant la phase de la proposition de projet, dans les différents rapports d'étape et au moment de la validation post projet (VPP). Les bénéficiaires du PARI ne sont pas tenus de fournir de pièces confirmant la valeur de l'aide financière reçue d'autres sources publiques, comme des états financiers ou de projets annuels ou des copies des demandes de remboursement des crédits de	Le PARI dispose des outils, des ressources et des conseils nécessaires pour gérer les limites relatives au cumul de l'aide conformément à la <i>Directive sur les paiements de transfert</i> du Conseil du Trésor et aux politiques du <i>Manuel de service</i>. Le risque de non-conformité est géré de manière satisfaisante. Toutefois, les méthodologies appliquées pour calculer le cumul de l'aide varient (les différentes fonctions d'assurance de la qualité et de surveillance utilisent tantôt les coûts du projet pour le PARI [CPP] et tantôt le coût total du projet [CTP]), ce qui donne parfois de « faux résultats positifs » de non-conformité, ce qui a un effet négatif sur l'efficacité et l'efficience générales du processus. La communication de précisions aux clients sur le cumul de l'aide au moyen des accords de contribution, de même que la collecte de données plus uniformes grâce au système SONAR (CPP, CTP, financement public total) constituent autant d'occasions d'accroître l'efficacité et l'efficience du processus et d'atténuer le risque de non-conformité.

⁵ L'aide indirecte dans le cas du PARI est liée aux allègements fiscaux reçus dans le cadre du Programme de la recherche scientifique et du développement expérimental (RS&DE) de l'Agence du revenu du Canada (ARC).

Constatations de la vérification	Évaluation
RS&DE présentées à l'ARC. Les accords de contribution types du PARI définissent clairement le calcul de l'aide publique totale. Cependant, la nouvelle fonction de production des rapports de SONAR n'inclut pas l'aide publique totale. Les vérifications de bénéficiaires au cours de l'exercice 2010-2011 et de l'exercice 2011-2012 ont révélé que les promoteurs de 34 des 50 projets vérifiés avaient reçu une autre forme d'aide publique. Sur les 34 cas ainsi recensés, 19 bénéficiaires avaient déclaré de leur propre chef le financement public obtenu d'autres sources dans leur proposition de projet ou dans leurs rapports d'étape, ou les avaient documentées dans SONAR. Les autres avaient négligé de mentionner le cumul de l'aide ou avaient indiqué n'avoir reçu aucune autre forme de financement public. <i>Différences dans le calcul des limites du cumul de l'aide</i> Le coût total d'un projet (CTP) s'entend de la somme de toutes les dépenses qu'un bénéficiaire prévoit devoir engager à l'intérieur de l'échéancier d'un projet du PARI et comprend les charges salariales, les honoraires des sous-traitants, le coût des matériaux et des fournitures, les frais de voyage et les coûts de l'équipement. Le CTP est une estimation fournie par le bénéficiaire à l'étape de l'évaluation du projet et il est enregistré dans le système SONAR au moment de la vérification initiale du respect de la limite de cumul de l'aide effectué par le CTI. Le CTP est utilisé pour établir l'effet multiplicateur des contributions du PARI dans le cadre d'un projet. Sur leurs demandes mensuelles de remboursement, les bénéficiaires du PARI doivent faire état des « coûts du projet pour le PARI » (CPP) engagés. Les CPP s'entendent de la somme des coûts salariaux, des coûts de sous-traitance et des frais indirects admissibles qui ne peuvent être supérieurs à 65 % de la valeur des coûts salariaux pour un projet donné. Les CPP représentent la somme prise en considération pour établir le niveau de financement (c'est-à-dire le montant réel de la contribution) accordé à un projet. Les exigences de communication de l'information dans le cadre du processus mensuel de demande de remboursement n'exigent pas une mise à jour du CTP. Nous avons constaté que le CTP enregistré dans le système SONAR n'est pas toujours à jour et que les tests effectués par les vérificateurs externes pour s'assurer du respect des limites relatives au cumul de l'aide sont fondés sur les CPP. La base sur laquelle il faut calculer le respect ou non de la limite prévue du cumul de l'aide n'est pas clairement définie dans les accords de contribution comme les vérifications externes des bénéficiaires l'ont révélé.	

Constatations de la vérification	Évaluation
<i>Faible risque de non-conformité</i> Les activités initiales d'exploration de données ont permis de déceler neuf erreurs possibles relatives au cumul de l'aide dans les accords de contribution de moins de 100 000 \$ (limite de cumul de l'aide de 100 %) et 16 erreurs possibles relatives au cumul de l'aide dans les accords de contribution de plus de 100 000 \$ (limite de cumul de l'aide de 75 %). Cependant, soulignons que sur l'ensemble de l'échantillon de vérification soumis à une analyse, 27 % des dossiers (578 sur 2 140) ne comportaient aucune donnée sur le CTP et 7 % (159 sur 2 140) ne comportaient aucune information sur les CPP. Les mêmes taux de non-conformité des données s'appliquent à l'ensemble de l'échantillon de projets d'entreprises ou d'organismes du PARI ayant reçu du financement au cours de l'exercice 2012-2013 (3 233). Des procédures de sondage de validation ont été appliquées à 18 dossiers pour s'assurer de la conformité aux exigences relatives au cumul de l'aide en s'appuyant sur les CPP et sur le financement reçu du PARI. Le risque global de non-conformité est jugé comme faible puisqu'un seul cas de dépassement possible de la limite relative au cumul de l'aide a été répertorié. Notre analyse des tendances pour les dossiers de 2011-2012 a révélé trois cas possibles de dépassement de la limite de cumul de l'aide (sur 25 dossiers sondés). Cependant, une conclusion définitive de non-conformité pourrait uniquement être établie dans tous ces cas dans la mesure où des données à jour sur le CTP seraient disponibles. Les vérifications de bénéficiaires effectuées en 2010-2011 et en 2011-2012 ont permis de relever quatre problèmes éventuels de cumul de l'aide (sur 50 dossiers sondés). Deux des projets étaient encore en cours au moment de l'évaluation.	
4.1 b) Avances La politique du Conseil du Trésor exige que des avances ne soient versées que dans des cas très limités. • <i>Directive sur les paiements de transfert</i> du SCT (6.4.3) : Il incombe aux gestionnaires du ministère de s'assurer que, lorsque les avances de fonds d'une contribution sont essentielles à la réalisation des objectifs, elles sont expressément définies dans l'entente de financement et tiennent compte des besoins du bénéficiaire en matière de trésorerie. La documentation du PARI stipule très clairement que les contributions du PARI doivent être versées uniquement sous forme de remboursements (Manuel de service, procédures opérationnelles uniformisées, accord de contribution type et lignes directrices en matière d'interprétation). Par conséquent, aucun document ne fixe les critères à appliquer pour approuver les avances ni les pouvoirs spéciaux en matière d'autorisation des avances, et aucun ne définit non plus les processus et exigences relatifs aux mesures de rapprochement, de rectification et	Les politiques du PARI limitent les possibilités de verser des avances puisque les contributions du Programme sont versées sous forme de remboursements seulement.

Constatations de la vérification	Évaluation
d'approbation des demandes de remboursement subséquentes au versement d'une avance. Au cours d'entretiens avec eux, les dirigeants et gestionnaires du PARI ont souligné que le PARI est un programme dont les contributions sont versées sous forme de remboursements et qu'il est exceptionnel que des avances soient versées. Ces entretiens ont permis d'établir que des avances sont versées uniquement lorsqu'un sous-traitant exige le paiement préalable d'un dépôt, et que ce fait doit alors être documenté manuellement dans le dossier sur support papier ou au moyen d'une pièce jointe annexée au système SONAR. Ni le système SONAR ni le système SAP ne possèdent cependant une fonction signalant automatiquement à l'utilisateur du système l'existence d'une avance. Des techniques d'exploration de données ont été utilisées pour déceler des cas où des paiements auraient été effectués avant que les sommes soient réellement engagées. Seulement 421 des 3 233 premières demandes de remboursement dans les régions sélectionnées ont été versées en fonction de montants arrondis et seulement 7 de ces demandes de remboursement avaient été présentées dans les 30 jours suivant la date de signature de l'accord de contribution. Nous avons donc obtenu une assurance raisonnable que le risque de non-conformité en ce qui concerne le versement d'avances est faible.	
4.1 c) Cessions et novations Un accord de cession est un document standard conclu entre trois parties qui est utilisé lorsqu'une entreprise et le CNRC s'entendent pour céder un projet du PARI à une tierce partie. Une novation survient lorsque le CNRC choisit de céder un projet du PARI à une autre partie parce que l'entreprise ayant lancé initialement le projet a violé de quelque manière les modalités de l'accord de contribution. Les exigences relatives aux cessions et aux novations sont documentées dans le <i>Manuel de service</i> qui contient aussi les documents modèles standard à utiliser dans ces cas. Dans le cadre des entretiens effectués dans les régions de l'Atlantique, de l'Ouest et de l'Ontario, on a constaté que les CTI et les ARAC ont une compréhension très claire de leur rôle et de leurs responsabilités et on a relevé que les cessions et novations ne sont pas des situations qui se produisent souvent. Les CTI et les ARAC sont en mesure de répertorier les cessions et les novations dans le cadre de leurs activités de surveillance des bénéficiaires du PARI et peuvent obtenir une aide additionnelle du groupe opérationnel du PARI, le cas échéant. Les accords de contribution exigent des bénéficiaires qu'ils obtiennent le consentement écrit du CNRC avant d'entreprendre quelque action que ce soit susceptible de limiter leur capacité de respecter les modalités de l'accord de contribution. Tout changement de propriétaire ou toute vente de propriété intellectuelle sont des	

Constatations de la vérification	Évaluation
événements susceptibles de déclencher une cession ou une novation. Un groupe de travail sur le PARI examine actuellement le processus d'enregistrement des cessions et des novations dans SONAR et dans le système SAP afin de s'assurer que les dossiers contiennent toutes les références précises nécessaires et que les crédits engagés sont documentés de la manière appropriée dans le système SAP. Le groupe de travail évalue les procédures existantes et déterminera les mesures appropriées à prendre pour enregistrer les cessions ou novations dans le système SONAR et pour traiter les accords de contribution dans le système financier du CNRC tout en maintenant les contrôles nécessaires sur les documents. Une exploration des données a fourni une assurance raisonnable que les cas de cessions et de novations sont rares et que le risque inhérent est par conséquent très faible. Une analyse de la population globale de 3 233 accords de contribution a fait ressortir 25 accords dont 9 cas possibles de cessions ou de novations fondés sur des noms communs de projets. De ces accords, seulement deux groupes de projets, ou quatre accords au total, étaient réellement des cessions. Le travail de vérification sur le terrain a permis de conclure que les cessions avaient été documentées de manière appropriée dans le système SONAR.	
4.1 d) Modifications Le processus de modification des accords de contribution, tant pour les entreprises que les organismes, est bien compris par les CTI et les ARAC, comme on a pu le relever dans les entretiens qui ont eu lieu dans les régions et cela est bien documenté dans le <i>Manuel de service</i>. Le système SONAR comprend un module de modification efficace permettant de documenter les demandes des bénéficiaires, l'évaluation du CTI et les motifs de l'autorité contractante ainsi que l'approbation de la modification. Actuellement, ce module de modification est utilisé uniquement pour les entreprises. Les procédures de modification pour les organismes sont similaires, mais elles sont soit documentées directement dans le dossier sur support papier, soit au moyen de pièces justificatives annexées à SONAR.	On dispose d'un module efficace de modification pour les entreprises dans le système SONAR, ce qui donne une information de surveillance précise au moment opportun sur le nombre total de modifications et la nature de ces modifications.

Constatations de la vérification	Évaluation
Le processus normal de modification exige l'autorisation de l'autorité contractante du PARI-CNRC et est utilisé lorsque des changements doivent être apportés sur le plan du financement ou que des changements importants surviennent dans la description des activités. Le <i>Manuel de service</i> autorise certaines modifications sans que l'approbation de l'autorité contractante soit nécessaire : changements administratifs à l'accord de contribution (révision du nom ou de l'adresse du bénéficiaire), prolongation du projet à l'intérieur du même exercice financier et changement à la périodicité des demandes de remboursement ou des réunions. Le motif justifiant une telle modification informelle et son approbation sont envoyés par courriel et doivent être enregistrés dans le dossier du PARI. L'échantillon de vérification des modifications aux accords de contribution des entreprises a été sélectionné dans les régions de l'Atlantique, de l'Ouest et de l'Ontario. Dans cet échantillon, 18 % (388 sur 2 140) des projets du PARI ont fait l'objet de modifications. Cent quatre-vingt-quatre (184) de ces modifications portaient sur des changements de financement (114 augmentations et 70 diminutions). Les 204 autres modifications étaient d'une nature autre que financière. En tout, 220 projets avaient été visés par une seule modification et 168 avaient fait l'objet de deux modifications ou plus. L'échantillon complet de vérification des modifications (à l'exclusion du PPATN et du volet jeunesse) démontre que 21 % (689 sur 3 233) des projets du PARI ont fait l'objet de modifications dont 301 portaient sur le financement (212 augmentations et 89 diminutions). Les modifications apportées aux 388 autres projets étaient de nature autre que financière. En tout, 379 projets avaient fait l'objet d'une seule modification et 310 ont fait l'objet de deux modifications ou plus. Un échantillon de 12 entreprises a été sélectionné pour les trois régions en fonction des modifications documentées dans SONAR. En ce qui concerne les entreprises de l'échantillon, nous avons trouvé un total de 40 modifications qui étaient toutes conformes aux procédures prévues (les modifications étaient documentées de manière appropriée et appuyées par des pièces justificatives dans SONAR). Un échantillon de 12 organismes pour les trois régions a été sélectionné au hasard puisque les modifications dans les accords de contribution des organismes ne font l'objet d'aucun suivi dans SONAR. Nous en sommes venus à la constatation que les projets de 5 des 12 organismes n'avaient fait l'objet d'aucune modification et que dans les 7 autres dossiers, on relevait un total de 11 modifications qui étaient toutes documentées et appuyées par des pièces justificatives à l'appui dans SONAR de la manière appropriée. Les organismes constituaient 7 % de l'échantillon de vérification (230 sur 3 233) et 8,5 % du financement du PARI (27 M\$ sur 319 M\$).	Dans le cas des organismes, les modifications ne sont pas gérées au moyen du module de modification de SONAR. Par conséquent, on ne dispose d'aucune donnée sur la nature et le nombre de modifications des accords conclus avec les organismes. Cependant, les modifications qui ont été relevées ont été gérées efficacement dans le dossier sur support papier ou au moyen de pièces jointes dans le système SONAR.

Constatations de la vérification	Évaluation
4.1 e) Validations après paiement Le processus de validation après paiement (VAP) est bien documenté dans le <i>Manuel de service</i> des entreprises et dans celui des organismes. On y décrit les documents à l'appui nécessaires ainsi que la fréquence requise des VAP fondée sur l'évaluation du risque que fait le CTI à propos du projet. Le PARI a transféré la responsabilité des VAP du CTI à l'ARAC conformément à la recommandation formulée dans l'examen des processus administratifs du PARI. Il incombe donc à l'ARAC de procéder à l'examen préliminaire des demandes mensuelles de remboursement et des documents présentés à l'appui de ces demandes conformément à la liste de contrôle de l'ARAC dans le <i>Manuel de service</i>. Le CTI conserve la responsabilité de l'approbation en vertu de l'article 34 (voir Gouvernance et responsabilisation). Une VAP est nécessaire à la première demande de remboursement pour les projets à faible risque sauf si le CTI décide d'y renoncer. Les projets à risque modéré font l'objet d'une VAP lors de la première demande de remboursement et de la dernière. Les projets à risque élevé exigent une VAP pour la première demande de remboursement et la dernière ainsi qu'au moins une VAP tous les six mois après la première demande. L'exploration de données dans les dossiers des entreprises et des organismes de toutes les régions, à l'exclusion des projets du PPATN et des projets du volet jeunesse a permis d'établir la ventilation suivante pour les 3 233 accords de contribution : 1 646 projets à faible risque, 1 130 projets à risque modéré, 17 projets à risque élevé, 225 projets non cotés (organismes) et 215 projets dans le cadre desquels le CTI a renoncé à la VAP. Dans les trois régions sélectionnées, soit l'Ontario, l'Ouest et l'Atlantique, qu'il soit question de projets d'entreprises ou d'organismes (2 140), on comptait 1 136 projets à faible risque, 674 projets à risque modéré, 16 projets à risque élevé, 153 projets à risque non évalué (organismes) et 161 projets pour lesquels on a renoncé à la VAP. Notre échantillon de 12 dossiers a été sélectionné en Ontario, dans l'Ouest et en Atlantique (3 dossiers d'organismes et 9 dossiers d'entreprises). Les 9 entreprises avaient fait l'objet de 16 VAP et dans le cas des 3 organismes, on avait renoncé à la VAP. Nous en sommes venus au constat que le processus de VAP avait été respecté à 100 %. Les validations ont été examinées conformément à la liste de contrôle de l'ARAC et ont été approuvées par le titulaire de la délégation de pouvoir appropriée. Dans les cas où il n'y a pas eu de VAP, les documents à l'appui justifiaient la renonciation à la validation. La DSF de la Direction des finances a sondé 40 projets du PARI au cours de l'exercice 2012-2013 et a relevé 8 écarts critiques (20 %) pour attestation insuffisante des paiements en vertu de	

Constatations de la vérification	Évaluation
l'article 34. Les vérifications des bénéficiaires effectuées par les SCPT en 2010-2011 et 2011-2012 n'ont pas porté directement sur les VAP ni sur le processus d'approbation en vertu de l'article 34. Dans 10 des 50 dossiers examinés, les vérificateurs externes ont relevé des demandes de remboursement de sommes excessives au titre des dépenses salariales ou des honoraires de sous-traitants ou des demandes portant sur des coûts inadmissibles.	
Recommandation 3 : Le PARI devrait faire preuve d'une plus grande proactivité dans la gestion du risque créé par un éventuel cumul de l'aide publique et devrait mieux exploiter les capacités du système SONAR. On s'assurera ainsi par ailleurs de la conformité des procédures et des modèles d'accord aux modalités 2013 du PARI. [Priorité : BASSE]	
5. Capacité de formation et compétences	Satisfaisant
Critère 5.1 : Le cadre de formation du Programme offre aux employés (CTI et ARAC) un soutien suffisant pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités.	
La responsabilité de la formation des employés du PARI est partagée entre le Bureau national du PARI, les directeurs exécutifs régionaux du PARI et la Direction des finances du CNRC. Le Bureau national se concentre sur la formation aux processus tandis que la Direction des finances assume la responsabilité de la formation sur les procédures et systèmes financiers, tandis que les régions se concentrent sur la formation technique, scientifique ou autre. La haute direction du PARI a fait de la formation une priorité et un certain nombre d'initiatives ont été mises en œuvre pour développer une démarche plus formelle et mieux coordonnée en matière de formation. Un plan de formation et d'évaluation des besoins de formation ainsi qu'un cadre national de formation ont été élaborés en 2011-2012 afin de fixer les priorités et d'encadrer les activités de formation au cours de la période de trois ans amorcée en 2012-2013. De plus, le Plan stratégique du PARI (2012 à 2015) a fait de « l'investissement dans les employés » une des trois priorités du Programme. Un poste de gestionnaire national de la formation a été créé en 2011-2012 et ce gestionnaire bénéficie d'un appui solide de l'Équipe des principaux leaders (EPL). Le programme de formation du PARI comprend : 1) le recensement des catégories de formation requises; 2) l'établissement par l'EPL des priorités entre les différents besoins de formation; 3) le recensement des besoins	La démarche de formation du PARI procure de manière satisfaisante aux employés (CTI et ARAC) la formation nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités. Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre ces dernières années pour en venir à une méthode globale de formation plus formelle et mieux coordonnée au PARI. Les versions les plus récentes des plans stratégiques et d'activité du PARI insistent sur le caractère prioritaire de la formation et par conséquent, on s'attend à ce que des efforts continus soient déployés afin d'accroître l'efficacité et

Constatations de la vérification	Évaluation
communs de formation dans le pays et l'élaboration d'offres consolidées; 4) la mobilisation des structures existantes et des comités du PARI afin de partager l'information et d'appuyer la formation; 5) l'élaboration de cours en ligne, le cas échéant, afin de maximiser l'accès à la formation et 6) à l'appui de l'amélioration continue, le travail initial dans le développement d'une démarche systématique d'évaluation de l'efficacité de la formation du PARI. Même si des progrès intéressants ont été accomplis, les personnes avec qui nous nous sommes entretenus nous ont souligné plusieurs sources de préoccupations constantes : 1) retard dans le développement et la disponibilité d'un programme national d'accueil et d'intégration pour les employés nouvellement embauchés et le besoin qui s'ensuit pour les régions de développer des programmes régionaux et de les offrir; 2) l'accès insuffisant à des possibilités de formation pour les employés en régions; 3) l'incapacité de participer à de la formation à cause de la charge de travail et 4) le nombre insuffisant de possibilités de formation de recyclage.	l'efficacité de la formation au PARI. Le PARI devrait inclure la version Web du programme SONAR et les changements aux responsabilités des CTI et ARAC à son plan de formation. Voir recommandations 1 et 4.
6. Valeurs et éthique	Satisfaisant
Critère 6.1 : Les politiques du Programme sur les valeurs et l'éthique ainsi que le <i>Code de conduite</i> ou les politiques équivalentes sont compris et appuient les besoins du Programme.	
Le PARI est appuyé de manière satisfaisante par ses politiques sur les valeurs et l'éthique et par les politiques du <i>Code de conduite</i> portant sur les conflits d'intérêts (CI). La haute direction du PARI compte sur le travail du Bureau du secrétaire général (BSG) du CNRC pour développer et communiquer les valeurs et le <i>Code d'éthique</i> du CNRC. En plus de miser sur les outils et les mécanismes mis de l'avant par le BSG, la haute direction du PARI a pris des mesures considérables pour appuyer le développement, la communication et l'application des valeurs et du <i>Code d'éthique</i> du PARI. Voici quelques exemples : 1) élaboration du <i>Code de conduite</i> du PARI et d'un « feuillet de renseignements » d'accompagnement à l'intention des clients du PARI; 2) inclusion de clauses dans tous les accords de financement du PARI énonçant que le bénéficiaire s'engage à s'abstenir d'effectuer certaines transactions et activités précises qui le placeraient en situation de conflit d'intérêts; 3) création d'un poste au sein du PARI (agent de projet stratégique) dont le titulaire deviendra la personne-ressource à l'échelle nationale pour toutes les questions liées aux conflits d'intérêts au PARI, relèvera directement du vice-président, PARI-CNRC et sera membre de l'EPL et 4) veiller à ce que l'agent de projet stratégique établisse des liens avec le BSG du CNRC et coordonne avec ce bureau ses interventions. Les directeurs exécutifs du PARI s'assurent que les valeurs du CNRC et ses principes d'éthique font l'objet de discussions périodiques pendant les réunions des dirigeants nationaux ou régionaux.	La direction du PARI participe activement aux efforts déployés pour s'assurer que les attentes du PARI en matière de valeurs, d'éthique et de code de conduite sont bien comprises et qu'elles soutiennent de manière satisfaisante les besoins du Programme. Les risques inhérents aux valeurs et aux principes d'éthique sont élevés en ce qui concerne le PARI. Ce niveau de risque élevé s'explique par la complexité et l'importance du Programme, sa structure de gestion décentralisée, l'élargissement de ses responsabilités et par l'intégration de nouveaux CTI à l'équipe. Il serait

Constatations de la vérification	Évaluation
Sur le plan opérationnel, les directeurs sont tenus de communiquer régulièrement aux personnes qui relèvent directement d'eux leurs attentes en ce qui concerne les valeurs et le <i>Code d'éthique</i> du PARI et les conflits d'intérêts, et il leur incombe de donner des conseils sur le plan opérationnel ainsi qu'un encadrement pour tous les cas de conflits d'intérêts ou de conflits d'intérêts potentiels. Les personnes avec qui nous nous sommes entretenus aux fins de la vérification connaissaient toutes le <i>Code de conduite</i> du PARI. Les agents principaux du PARI reçus en entrevue connaissaient leurs responsabilités à l'égard des valeurs et des principes d'éthique du PARI et étaient au courant de l'importance du respect très strict des valeurs et des principes d'éthique de l'administration fédérale, du CNRC et du PARI. Le <i>Manuel de service</i> du PARI contient des liens vers les valeurs clés et les principaux documents en matière d'éthique, et les accords de contribution contiennent des clauses précises sur toutes les questions relatives aux conflits d'intérêts et aux activités de lobbying. Les directeurs du PARI partout au pays organisent des rencontres individuelles avec les CTI afin de discuter avec eux des questions de conflits d'intérêts et de leur offrir des conseils en la matière. La charge de travail et l'absence de lignes directrices au niveau opérationnel qui permettraient de mieux interpréter les règles créent un risque que les conseils et l'encadrement fournis ne soient pas uniformes à l'échelle nationale ou ne correspondent pas aux attentes de la haute direction.	possible pour le PARI d'améliorer la formation sur les valeurs et les principes d'éthique afin de s'assurer que ces valeurs et ces principes sont communiqués de manière uniforme à tous les employés.
Recommandation 4 : Tout en terminant la mise en œuvre de sa stratégie de formation, le PARI devrait envisager d'inclure à son programme de formation des éléments uniformisés dans le domaine des valeurs et de l'éthique. [Priorité : MODÉRÉE]	

Annexe A : Critères de vérification

N°	Champ de vérification
1.	Gouvernance et responsabilisation
	1.1 Le cadre de contrôle de gestion du Programme est appuyé par une structure et des mécanismes de gouvernance connexes satisfaisants. 1.2 Les pouvoirs, les responsabilités et le cadre de responsabilisation sont clairement définis et bien compris à toutes les étapes du cycle de vie du Programme tant au niveau organisationnel que régional.
2.	Contrôle et surveillance
	2.1 Contrôle de la direction : Les processus et les mécanismes de contrôle donnent à la direction du CNRC l'assurance que le risque de non-conformité aux politiques du SCT et aux lois applicables est géré de manière satisfaisante et dans la limite du niveau de tolérance au risque de la haute direction. 2.2 Surveillance axée sur les risques : Le degré de surveillance des bénéficiaires et le niveau d'information exigé des bénéficiaires sont axés sur les risques.
3.	Données à l'appui des décisions (financières)
	3.1 La direction a accès en temps opportun à des données financières fiables à l'appui de la surveillance, de la communication de l'information et de la prise des décisions.
4.	Processus de gestion des accords de contribution
	4.1 Les employés disposent des conseils, des outils, des ressources et de l'information nécessaires pour assurer une gestion des accords de contribution conforme aux exigences du CNRC et du CT. Les employés respectent les exigences et directives du Programme. Nota : La vérification a un périmètre limité aux éléments suivants : cumul de l'aide, avances, cessions et novations, modifications et validations après paiement (VAP).
5.	Capacité de formation et compétences
	5.1 Le cadre de formation du Programme offre aux employés (CTI et ARAC) un soutien suffisant pour leur permettre de s'acquitter de leurs responsabilités.
6.	Valeur et éthique
	6.1 Les politiques du Programme sur les valeurs et l'éthique ainsi que le <i>Code de conduite</i> ou les politiques équivalentes sont compris et appuient les besoins du Programme.

Annexe B : Cotes globales possibles

Attention de la direction requise

Les principaux contrôles sélectionnés ayant fait l'objet de la vérification présentent des lacunes importantes sur le plan de la conception et de l'efficacité. Des pratiques et des processus cruciaux ne sont pas conformes aux règlements, aux politiques et aux directives du gouvernement du Canada et du CNRC. Il existe d'importantes possibilités d'améliorations.

Améliorations requises

Les contrôles de gestion sélectionnés doivent être améliorés sur les plans de la conception et de l'efficacité. Certains secteurs d'activité et processus respectent les règlements, les politiques et les directives du gouvernement du Canada et du CNRC, mais plusieurs possibilités d'améliorations existent.

Satisfaisant

Les contrôles de gestion sélectionnés sont satisfaisants sur les plans de la conception et de l'efficacité. La plupart des secteurs d'activité et des processus respectent les règlements, les politiques et les directives du gouvernement du Canada et du CNRC, mais il existe quelques possibilités d'améliorations.

Solide

Les contrôles de gestion sélectionnés sont solides sur les plans de la conception et de l'efficacité. Tous les secteurs d'activité et processus respectent les règlements, les politiques et les directives du gouvernement du Canada et du CNRC. Aucune possibilité d'amélioration n'a été cernée.

Annexe C : Plan d'action de la direction

Définition de la priorité des recommandations	
Élevée	La mise en œuvre est recommandée dans un délai six mois afin de réduire l'exposition à une forte probabilité que des événements ayant une incidence élevée puissent avoir des conséquences potentiellement négatives sur l'intégrité de la gouvernance, de la gestion du risque et des processus de contrôle du CNRC.
Modérée	La mise en œuvre est recommandée d'ici un an afin de réduire l'exposition à des événements susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur l'intégrité de la gouvernance, de la gestion du risque et des processus de contrôle du CNRC.
Faible	La mise en œuvre est recommandée d'ici un an afin d'adopter des pratiques exemplaires ou d'accroître l'intégrité des processus de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle du CNRC.

Recommandation	Plan d'action de gestion des mesures correctives	Date prévue de mise en œuvre et contact responsable au CNRC
1. Secteur d'intérêt : Contrôle et surveillance Recommandation 1 : Le PARI devrait envisager de se doter d'un cadre exhaustif de contrôle afin d'harmoniser toutes les activités et tous les processus de surveillance de la gestion et de garantir que le niveau d'effort déployé correspond au degré de tolérance au risque de la direction. La direction du PARI devrait s'approprier ce cadre qui serait examiné attentivement par le chef	- Le PARI développera un peu plus son cadre exhaustif de supervision, le Cadre de contrôle de gestion (CCG). - Le CCG abordera la question des processus administratifs dans une perspective globale, ce qui permettra : - la gestion du risque, - la définition des lacunes, - un soutien satisfaisant aux employés. - Le PARI intégrera des éléments d'AQ à son CCG. - Le PARI prendra en charge le processus consistant à faire avaliser le cadre par le chef de la Direction des finances du CNRC et à le faire	<i>Statut :</i> En cours <i>Date :</i> 1^{er} août 2014 <i>Contact :</i> Directeur exécutif, Bureau national du PARI

Recommandation	Plan d'action de gestion des mesures correctives	Date prévue de mise en œuvre et contact responsable au CNRC
de la Direction des finances du CNRC, puis approuvé par le président du CNRC. Le cadre devrait comprendre des éléments d'assurance de la qualité intégrés aux activités normales, une démarche à jour de vérification des bénéficiaires et des listes de contrôle uniformisées pour faciliter le traitement des demandes de remboursement des bénéficiaires. Ce cadre global de contrôle devrait aussi prévoir l'offre de possibilités de formation au personnel opérationnel dans le contexte du nouvel environnement de contrôle créé par la version Web du système des paiements de transfert (SONAR). [Priorité : ÉLEVÉE]	approuver par le président. • Le PARI passera en revue sa démarche de vérification des bénéficiaires en révisant les mandats des vérificateurs de manière à s'assurer qu'ils reflètent l'évolution constante des programmes du PARI. • Le PARI adoptera des directives uniformisées (par exemple, une liste de contrôle) pour le traitement des demandes de remboursement par les ARAC. • Au moyen de la version Web du système SONAR, le PARI développera des directives en ligne à l'intention des employés. • Le PARI offrira une formation continue au système SONAR (par exemple, séances WebEx).	
2. Secteur d'intérêt : Information à l'appui des décisions (financières) Recommandation 2 : Le PARI devrait mener à terme le projet d'amélioration des systèmes qui rehaussera la qualité des liens entre les systèmes SONAR et SAP et terminer le développement des tableaux de bord de gestion de	• Le PARI continue d'améliorer la fonction de production de rapports de la version Web du système SONAR en appui à la prise de décisions efficaces et opportunes. • Le projet d'amélioration des systèmes du PARI (<i>intégration des systèmes SONAR et SAP</i>) est en cours et : - o réduira le nombre d'opérations manuelles de saisie;	<i>Statut :</i> En cours <i>Date :</i> 1^{er} août 2014 <i>Contact :</i> Directeur exécutif, Bureau national du

Recommandation	Plan d'action de gestion des mesures correctives	Date prévue de mise en œuvre et contact responsable au CNRC
l'information. [Priorité : ÉLEVÉE]	- o réduira le nombre d'erreurs; - o rationalisera le processus; - o facilitera une meilleure gestion de l'information. • Le tableau de bord est en voie d'être amélioré afin de mieux appuyer la prise des décisions.	PARI
3. Secteur d'intérêt : Processus de gestion des accords de contribution Recommandation 3 : Le PARI devrait faire preuve d'une plus grande proactivité dans la gestion du risque créé par un éventuel cumul de l'aide publique et devrait mieux exploiter les capacités du système SONAR. On s'assurera ainsi par ailleurs de la conformité des procédures et des modèles d'accord aux modalités 2013 du PARI. [Priorité : BASSE]	• Le PARI précisera les dispositions relatives au cumul de l'aide dans ses accords de contribution. • Le PARI s'appuiera sur le coût total du projet (CTP) dans les calculs relatifs au cumul de l'aide. • Outre les clauses de l'accord de contribution portant sur le cumul de l'aide, le PARI s'assurera que cette question est abordée verbalement avec les clients dès le début de tout projet financé et veillera à ce qu'on s'y intéresse également à la fin du projet.	<i>Statut :</i> En cours <i>Date :</i> 1^{er} juin 2014 <i>Contact :</i> Directeur exécutif, Bureau national du PARI
4. Secteur d'intérêt : Valeurs et éthique Recommandation 4 : Tout en terminant la mise en œuvre de sa stratégie de formation, le PARI devrait envisager d'inclure à son programme de	• De la formation est offerte aux employés (WebEx, conférences téléphoniques, rencontres consécutives à l'embauche avec le superviseur, etc.). • Le PARI s'occupe d'offrir un soutien approprié aux CTI et ARAC compte tenu de l'évolution de	<i>Statut :</i> En cours <i>Date :</i> 1^{er} juillet 2014

Recommandation	Plan d'action de gestion des mesures correctives	Date prévue de mise en œuvre et contact responsable au CNRC
formation des éléments uniformisés dans le domaine des valeurs et de l'éthique. [Priorité : MODÉRÉE]	leurs responsabilités en ce qui concerne le traitement des demandes de remboursement et les validations post-paiement. • De la formation sur les valeurs et sur l'éthique est offerte dans le cadre des réunions régionales par la personne-ressource en matière de conflits d'intérêts au PARI. • Le message annuel du vice-président, PARI-CNRC, rappelle aux employés leurs obligations en la matière et renvoie ceux-ci aux documents officiels du CNRC en matière d'éthique et de conflits d'intérêts.	<i>Contact :</i> Vice-président, PARI