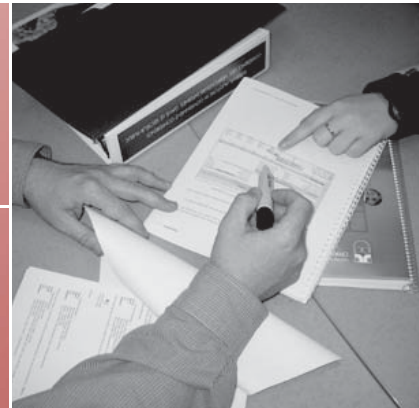


# Vérification des ententes sur le développement des ressources humaines autochtones (EDRHA)





# Vérification des ententes sur le développement des ressources humaines autochtones (EDRHA)

Projet n° : 6566/04

## Équipe du projet

Directeur général :	J.K. Martin
Directeur :	G. Mongrain
Responsable du projet :	G. Tousignant
Équipe de vérification :	G. Muylers P. Roberts

## APPROUVÉ :

DIRECTEUR :	<u>G. Mongrain</u> Nom	<u>15 décembre 2004</u> Date
DIRECTEUR GÉNÉRAL :	<u>James K. Martin</u> Nom	<u>15 décembre 2004</u> Date

*décembre 2004*

Papier

ISBN : 0-662-74758-5

N° de cat. : HS28-31/2005F

PDF

ISBN : 0-662-74948-0

N° de cat. : HS28-31/2005F – PDF

HTML

ISBN : 0-662-74949-9

N° de cat. : HS28-31/2005F – HTML

# TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>i</b>
<b>RÉPONSE DE LA DIRECTION .....</b>	<b>vii</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>2. CONSTATATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>7</b>
2.1 Critère 1 : des mesures de contrôle financier et administratif ont été développées et mises en place.....	7
2.1.1 Les ententes font clairement mention des activités mesurables et admissibles, et des responsabilités des signataires d'ententes....	7
2.1.2 Les modalités de paiement sont respectées .....	8
2.1.3 On effectue un suivi des activités afin de s'assurer qu'elles sont conformes à l'entente et que les fonds sont dépensés de manière adéquate.....	12
2.1.4 Le rapport de vérification externe répond aux exigences en matière de vérification de conformité .....	13
2.1.5 Le rapport de vérification externe sert à l'évaluation de fin d'exercice, à la détermination des problèmes et à la mise en place, au besoin, de mesures correctives.....	14
2.1.6 Mécanismes d'assurance de la qualité mis en place.....	15
2.2 Critère 2 : il existe des processus visant à éclaircir les politiques, à résoudre les problèmes et à assurer la bonne communication entre DRHC, les demandeurs potentiels, les partenaires et les parties prenantes .....	17
2.3 Critère 3 : les employés du programme ont accès aux ressources, à la formation et aux outils nécessaires, et ils ont les compétences nécessaires .....	19
2.4 Critère 4 : il y a une structure de responsabilisation en place qui tient compte de différents indicateurs.....	22
<b>3. CONCLUSION.....</b>	<b>25</b>
<b>ANNEXE A : OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION.....</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE B : VÉRIFICATION DES ENTENTES SUR LE                 DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES                 HUMAINES AUTOCHTONES.....</b>	<b>31</b>



## **SOMMAIRE**

La vérification qui a donné lieu au présent rapport avait pour but d'évaluer si les ententes sur le développement des ressources humaines autochtones (EDRHA), conclues dans le cadre de la Stratégie de développement des ressources humaines autochtones (SDRHA), étaient gérées de manière appropriée et si les contrôles et les pratiques témoignaient d'une saine gestion financière, d'une bonne intendance des ressources et d'une reddition de comptes efficace.

### **Stratégie de développement des ressources humaines autochtones (SDRHA)**

En 1999, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) approuvait la présentation de Développement des ressources humaines Canada (DRHC)<sup>1</sup> portant sur les modalités de la SDRHA, un programme d'une durée de cinq ans dont le principal objectif était l'intégration de tous les programmes à l'intention des Autochtones (marché du travail, jeunesse, personnes handicapées et services de garde d'enfants) gérés par DRHC. La SDRHA a été mise sur pied pour aider les Autochtones du Canada à surmonter les obstacles à la participation au marché du travail. La Stratégie, qui dépend de l'aide des partenaires, du dévouement de nombreux intervenants et de la volonté des Autochtones du Canada, a pour but d'améliorer le quotidien des personnes, de contribuer au mieux-être des communautés et d'accroître la prospérité du Canada dans son ensemble.

La mise sur pied de ce nouveau programme s'inscrivait dans le cadre des nouvelles mesures adoptées par le gouvernement à la suite des recommandations de la Commission royale sur les peuples autochtones. La SDRHA, dont la durée devait être de cinq ans et le budget de 1,6 milliard de dollars, visait à aider les communautés et les organisations autochtones à prendre en charge la conception et la mise en œuvre de leurs propres programmes en matière d'emploi et de ressources humaines.

En regroupant les modalités des programmes (Programme relatif au marché du travail pour les Autochtones, Services de garde à l'intention des Premières Nations et des Inuits, Initiatives emploi jeunesse et Fonds d'intégration pour les personnes handicapées) et les différentes ententes en une seule entente, conclue avec les bénéficiaires qui administrent les programmes, on visait à rendre les lignes directrices cohérentes pour les clients et les intervenants. Les organisations autochtones disposaient ainsi d'une plus grande marge de manœuvre dans la répartition des fonds aux différents types d'activités et, de cette façon, elles étaient en mesure de mieux répondre aux besoins individuels de leurs clients. Ce regroupement a donc permis de simplifier l'exécution des programmes tant pour les bénéficiaires que pour DRHC.

---

<sup>1</sup> À la suite de la période d'examen (2001-2002 et 2002-2003), le nom de ce ministère est devenu Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC).

On a déterminé que l'objectif de la SDRHA était d'aider les organisations autochtones à concevoir et à mettre en oeuvre des programmes liés au marché du travail, aux jeunes et aux services de garde qui répondent aux besoins des Autochtones à l'échelle locale et régionale.

Les programmes mis sur pied dans le cadre de la SDRHA ont pour but :

- d'aider les Autochtones à se préparer à occuper un emploi, à en trouver un et à le garder, ce qui se traduit par la réduction des prestations versées dans le cadre des programmes de soutien du revenu;
- d'aider les jeunes autochtones à se préparer à occuper un emploi, à en trouver un et à le garder, de même qu'à intégrer avec succès le marché du travail, ce qui mène à l'augmentation du taux d'emploi;
- d'augmenter le nombre de services de qualité offerts aux Premières Nations, aux Inuits et aux Métis, ce qui contribue à accroître l'accès de ces communautés à des services variés auxquels l'ensemble de la population a droit.

La gestion de la SDRHA s'effectue à l'échelle nationale et son exécution, à l'échelle régionale. La SDRHA a permis la création de nombreux partenariats entre les communautés, le gouvernement fédéral, les provinces, les territoires et le secteur privé, qui ont chacun leur rôle à jouer dans l'administration de la Stratégie. En novembre 2003, le Cabinet approuvait la prolongation d'une année de la SDRHA. RHDCC doit obtenir l'approbation du SCT pour ce qui est des nouvelles modalités de la Stratégie d'ici le 31 mars 2005.

### ***Ententes sur le développement des ressources humaines autochtones (EDRHA)***

Au cours de la dernière décennie, les organisations autochtones se sont vu accorder un nombre accru de responsabilités relatives à l'administration et à l'exécution de programmes fédéraux, notamment les programmes de développement des ressources humaines. Les EDRHA constituent la pierre angulaire de la SDRHA et elles permettent aux organisations autochtones d'offrir à leur communauté un large éventail de programmes relatifs au marché du travail ou s'y rattachant. L'approche de la SDRHA se fonde sur le modèle des ententes bilatérales régionales qui prévoient le transfert direct des responsabilités en matière de conception et d'exécution des programmes relatifs au marché du travail aux organisations autochtones.

En 1999, dans le cadre de la SDRHA, 79 ententes d'une durée de cinq ans ont été conclues dans l'ensemble du pays. Ces ententes ont force légale sur les arrangements pris avec DRHC et elles définissent la relation entre chaque signataire d'entente et DRHC au moyen de dispositions et d'annexes établissant les rôles et les responsabilités de chacun. Ces ententes renferment également la description des programmes, la structure de responsabilisation liée aux résultats, les modalités concernant l'échange de données, les exigences en matière de suivi, les objectifs annuels, les plans sur le renforcement des capacités et les dépenses, de même que les modalités de paiement. Toutes les ententes précisent également que des vérifications externes de conformité doivent avoir lieu chaque année. En plus des ententes



officielles conclues entre DRHC et les signataires d'EDRHA, 200 sous-ententes ont été signées entre les signataires d'EDRHA et des fournisseurs de services, ce qui a permis la création de 400 points de service dans tout le pays<sup>2</sup>.

Dans le cadre de la Stratégie, DRHC a conclu des accords nationaux avec les cinq organisations autochtones, soit l'Assemblée des Premières Nations, l'Inuit Tapiriit Kanatami, le Ralliement national des Métis, le Congrès des Peuples Autochtones et l'Association des femmes autochtones du Canada. Pour chaque accord, on a établi un protocole qui renferme un cadre sur les EDRHA négociées entre DRHC et ces organisations.

À la suite de la publication du rapport de vérification interne concernant les programmes de subventions et de contributions de DRHC, le Ministère a élaboré le *Plan d'action en six points* afin de renforcer la gestion de ces programmes. Le Plan d'action a donné lieu à des changements dans la façon d'établir et de gérer les ententes de subventions et de contributions.

Il est important de faire remarquer que les EDRHA, d'une durée de cinq ans, ont été conclues avant la mise en œuvre du Plan d'action de 2000. Ainsi, elles ne comprennent pas toutes les nouvelles exigences énoncées dans le Plan. Par ailleurs, les membres de la direction et les employés responsables de la SDRHA, de même que les signataires d'EDRHA, réalisent leurs activités dans un contexte qui diffère de celui de la plupart des autres programmes de subventions et de contributions. Cette situation s'explique par le fait que les ententes de contribution officielles conclues en 1999 avec les signataires d'EDRHA ont force de loi et, par conséquent, les deux parties doivent s'y conformer.

Les EDRHA quinquennales ont été négociées et signées en 1999, soit avant la mise en œuvre du Plan d'action de 2000, mais il est important de souligner que les responsables du programme ont déployé des efforts constants pour tenir compte des changements découlant du Plan d'action.

### ***Étendue et méthodologie de la vérification***

Conformément aux nouvelles exigences établies par le SCT concernant le renouvellement ou la création de programmes de subventions et de contributions, les Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR)<sup>3</sup> ont prévu, dans leur plan de vérification annuel, que des vérifications des programmes de subventions et de contributions de DRHC doivent avoir lieu périodiquement. Ainsi, une vérification interne de la SDRHA était prévue pour 2003-2004 et avait pour but d'évaluer si la gestion des EDRHA était adéquate et de formuler des recommandations visant à corriger les lacunes et à réduire les risques majeurs.

---

<sup>2</sup> Innovation et apprentissage au Canada, *Stratégie de développement des ressources humaines autochtones*, Progressons ensemble, p. 6.

<sup>3</sup> Au cours de la période d'examen (2001-2002 et 2002-2003), l'organisation s'appelait Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR). Avant mars 2004, son nom a été changé pour Services de vérification interne (SVI).

La vérification portait sur la gestion du programme à l'Administration centrale et dans les régions. Quatre régions ont été choisies selon le niveau d'activités du programme : la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario et Terre-Neuve-et-Labrador.

Voici les approches qui ont été utilisées pour évaluer le cadre de gestion du programme :

- les SVIGR ont élaboré un questionnaire d'autoévaluation des contrôles qui a été remis à tous les représentants régionaux concernés par la SDRHA. Le taux de réponse s'élevait à 66 %;
- les SVIGR ont également conçu un programme de vérification approfondie pour l'examen des dossiers;
- on a réalisé des entrevues auprès des responsables à l'AC du Bureau des relations avec les Autochtones (DPAJ)<sup>4</sup> et des employés des régions qui ont participé à la gestion de la SDRHA;
- on a procédé à un examen des dossiers datant de la troisième et de la quatrième année d'exécution de 15 ententes (2001-2002 et 2002-2003);
- on a procédé à un examen des documents pertinents (examen des dossiers de projet et information recueillie);
- on a effectué l'examen et l'analyse d'autres vérifications et examens réalisés dans le cadre de la SDRHA;
- au cours d'un atelier national, on a présenté les constatations initiales de la vérification à tous les coordonnateurs régionaux des EDRHA;
- on a effectué une analyse de l'information.

Pour atteindre les objectifs de la vérification, nous avons évalué la SDRHA afin de déterminer si elle était conforme aux quatre critères suivants :

- des mesures de contrôle financier et administratif adéquates ont été développées et mises en place;
- il existe des processus visant à éclaircir les politiques, à résoudre les problèmes et à assurer la bonne communication entre DRHC, les demandeurs potentiels, les partenaires et les parties prenantes;
- les employés du programme ont accès aux ressources, à la formation et aux outils nécessaires, et ils ont les compétences nécessaires;
- il y a une structure de responsabilisation en place qui tient compte de différents indicateurs.

---

<sup>4</sup> Au cours de la période d'examen (2001-2002 et 2002-2003), l'organisation portait le nom de Bureau des relations avec les Autochtones (BRA) mais, depuis janvier 2004, elle s'appelle Direction des programmes Autochtones et jeunesse (DPAJ).

De nombreuses constatations figurant dans le rapport concernent les exigences en matière de suivi des projets ayant trait aux ententes de contribution et ne portent pas nécessairement sur des éléments de conformité. Ce type d'entente laisse aux bénéficiaires une plus grande marge de manœuvre du point de vue des opérations et réduit le contrôle direct de DRHC sur les sous-ententes conclues par les signataires d'EDRHA.

Tout au long de la vérification, on a constaté des améliorations significatives, notamment la mise en œuvre du processus de certification des dossiers. Ce processus a pour but de vérifier sur base annuelle la conformité de toutes les EDRHA avec les politiques, les pratiques, les lignes directrices et les modalités relatives au programme de subventions et de contributions du Ministère. Il permet également de dresser un tableau de chaque EDRHA et de faire rapport sur six secteurs précis permettant de témoigner d'une saine gestion financière. De plus, le BRA a élaboré une série de bulletins sur les lignes directrices afin de renforcer les mesures de contrôle et de fournir des précisions, des directives et de l'orientation aux régions au fur et à mesure que les problèmes se présentent. On a organisé des ateliers nationaux à tous les trimestres et des téléconférences aux deux semaines à l'intention des coordonnateurs régionaux de la SDRHA pour mettre en commun les informations et discuter de sujets pertinents. La DPAJ a également mis sur pied un atelier sur la gestion financière à l'intention des régions et a développé plusieurs outils de reddition de comptes, qui n'ont toutefois pas été examinés par les SVI.

En résumé, voici les constatations découlant de la vérification :

*On doit améliorer les contrôles financiers et administratifs afin de renforcer le processus de paiement et les fonctions de vérification, de contrôle et d'assurance de la qualité. Toutefois, le processus de certification des dossiers, mis en place en 2002, a permis d'améliorer considérablement l'administration du programme dans son ensemble.*

*Il y a un processus de communication et d'échange d'informations à l'interne, en particulier en ce qui concerne les politiques et l'exécution des programmes.*

*Les employés ont accès à la formation et aux outils nécessaires pour appuyer l'exécution de la SDRHA, et ils ont les compétences nécessaires. Toutefois, on doit apporter des améliorations aux outils de contrôle.*

*On doit également apporter quelques améliorations à la structure de responsabilisation. Les rôles et les responsabilités à l'interne sont clairs, mais on aurait avantage à ce que les signataires d'EDRHA et de sous-ententes soient mieux informés sur les objectifs de rendement qu'ils doivent atteindre.*

*Afin d'améliorer la gestion globale de la SDRHA, nous avons inclus dans le rapport une série de recommandations (annexe B) visant à renforcer la gestion du programme. Il s'agit principalement de clarifier les exigences en matière de reddition de comptes. Il est important de faire remarquer que les constatations de la vérification ont été transmises à la DPAJ tout au long du processus de vérification et que des mesures correctives ont déjà été mises en œuvre.*

Cette vérification interne a été réalisée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor et aux Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes.

## **RÉPONSE DE LA DIRECTION**

La Direction des programmes autochtones et jeunesse (DPAJ) de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) tient à remercier l'équipe des Services de la vérification interne (SVI) qui a réalisé la vérification des ententes sur le développement des ressources humaines autochtones (EDRHA).

Nous sommes d'accord avec les observations présentées et les résultats de la vérification qui ont donné lieu à la conclusion que les contrôles administratifs et financiers ainsi que la structure de responsabilisation de la Stratégie de développement des ressources humaines autochtones (SDRHA) devaient être améliorés.

Le plan d'action ci-joint donne suite aux recommandations formulées dans la vérification. Dans de nombreux cas, des mesures correctives ont déjà été prises pour corriger les problèmes identifiés. Cela s'explique, en grande partie, par de nouveaux modèles d'entente que l'on a mis au point en vue du renouvellement de la SDRHA, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005. On a modifié les nouveaux modèles d'entente pour y intégrer un meilleur processus de paiement, pour énoncer clairement les obligations des signataires d'EDRHA et ce que l'on attend d'eux (particulièrement pour ce qui est des exigences en matière de vérification et des fonctions de contrôle et d'assurance de la qualité) ainsi que pour renforcer l'obligation qu'ont les signataires d'EDRHA et de sous-ententes de rendre des comptes.

Les modèles d'entente seront accompagnés d'un document explicatif qui fournira des précisions supplémentaires ainsi que des conseils d'interprétation aux régions et aux signataires d'EDRHA. L'AC mettra également au point des directives ainsi que de la formation et des outils opérationnels visant à améliorer l'application des EDRHA dans les régions. On contrôlera la conformité au programme au moyen du processus amélioré de vérification des dossiers, du Cadre d'assurance de la qualité et de l'établissement d'un comité d'examen interne mixte national/régional pour que le programme soit exécuté de manière uniforme partout dans le pays.

Dans l'ensemble, le plan d'action permettra d'assurer l'uniformité dans la livraison du programme et de renforcer l'intégrité et la responsabilisation dans le cadre de la SDRHA.



## **1. INTRODUCTION**

Conformément aux nouvelles exigences établies par le SCT concernant le renouvellement ou la création de programmes de subventions et de contributions, les Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR) ont prévu, dans leur plan de vérification annuel, que des vérifications des programmes de subventions et de contributions de DRHC doivent avoir lieu périodiquement. Ainsi, une vérification interne de la SDRHA était prévue pour 2003-2004 et avait pour but d'évaluer si la gestion des EDRHA était adéquate et de formuler des recommandations visant à corriger les lacunes et à réduire les risques majeurs.

### **Stratégie de développement des ressources humaines autochtones (SDRHA)**

En 1999, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) approuvait la présentation de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) portant sur les modalités de la SDRHA, un programme d'une durée de cinq ans dont le principal objectif était l'intégration de tous les programmes à l'intention des Autochtones (marché du travail, jeunesse, personnes handicapées et services de garde d'enfants) gérés par DRHC. La SDRHA a été mise sur pied pour aider les Autochtones du Canada à surmonter les obstacles à la participation au marché du travail. La Stratégie, qui dépend de l'aide des partenaires, du dévouement de nombreux intervenants et de la volonté des Autochtones du Canada, a pour but d'améliorer le quotidien des personnes, de contribuer au mieux-être des communautés et d'accroître la prospérité du Canada dans son ensemble.

La mise sur pied de ce nouveau programme s'inscrivait dans le cadre des nouvelles mesures adoptées par le gouvernement à la suite des recommandations de la Commission royale sur les peuples autochtones. La SDRHA, dont la durée devait être de cinq ans et le budget de 1,6 milliard de dollars, visait à aider les communautés et les organisations autochtones à prendre en charge la conception et la mise en œuvre de leurs propres programmes en matière d'emploi et de ressources humaines. En novembre 2003, le Cabinet approuvait la prolongation d'une année de la SDRHA. D'ici le 31 mars 2005, DRHC doit obtenir l'approbation du SCT pour ce qui est des nouvelles modalités de la Stratégie.

En regroupant les modalités des programmes (Programme relatif au marché du travail pour les Autochtones, Services de garde à l'intention des Premières Nations et des Inuits, Initiatives emploi jeunesse et Fonds d'intégration pour les personnes handicapées) et les différentes ententes en une seule entente, conclue avec les bénéficiaires qui administrent les programmes, on visait à rendre les lignes directrices cohérentes pour les clients et les intervenants. Les organisations autochtones disposaient ainsi d'une plus grande marge de manœuvre dans la répartition des fonds aux différents types d'activités et, de cette façon, elles étaient en mesure de mieux répondre aux besoins individuels de leurs clients. Ce regroupement a donc permis de simplifier l'exécution des programmes tant pour les bénéficiaires que pour DRHC.

On a déterminé que l'objectif de la SDRHA était d'aider les organisations autochtones à concevoir et à mettre en œuvre des programmes liés au marché du travail, aux jeunes et aux services de garde qui répondent aux besoins des Autochtones à l'échelle locale et régionale.

*Les programmes mis sur pied dans le cadre de la SDRHA ont pour but :*

- d'aider les Autochtones à se préparer à occuper un emploi, à en trouver un et à le garder, ce qui se traduit par la réduction des prestations versées dans le cadre des programmes de soutien du revenu;
- d'aider les jeunes autochtones à se préparer à occuper un emploi, à en trouver un et à le garder, de même qu'à intégrer avec succès le marché du travail, ce qui mène à l'augmentation du taux d'emploi;
- d'augmenter le nombre de services de qualité offerts aux Premières Nations et aux Inuits, ce qui contribue à accroître l'accès de ces communautés à des services variés auxquels l'ensemble de la population a droit.

La gestion de la SDRHA s'effectue à l'échelle nationale et son exécution, à l'échelle régionale. La SDRHA a permis la création de nombreux partenariats entre les communautés, le gouvernement fédéral, les provinces, les territoires et le secteur privé, qui ont chacun leur rôle à jouer dans l'administration de la Stratégie.

Dans le cadre de la Stratégie, DRHC a conclu des accords nationaux avec les cinq organisations autochtones, soit l'Assemblée des Premières Nations, l'Inuit Tapiriit Kanatami, le Ralliement national des Métis, le Congrès des Peuples Autochtones et l'Association des femmes autochtones du Canada. Pour chaque accord, on a établi un protocole qui renferme un cadre sur les EDRHA négociées entre DRHC et ces organisations.

La SDRHA repose sur deux sources distinctes en matière de financement : *les lois de crédits adoptées chaque année*, qui ont permis l'établissement de la SDRHA, et l'article 63 de la *Loi sur l'assurance-emploi*, qui prévoit l'utilisation des fonds de l'assurance-emploi à des fins de perfectionnement. Les fonds sont alloués à six catégories d'activités. La DPAJ verse des fonds aux bureaux régionaux de DRHC, qui eux travaillent en partenariat avec les signataires d'EDRHA. Les fonds accordés aux EDRHA sont établis selon le Modèle national d'affectation des ressources pour les Autochtones (MNARA) et les affectations dans les régions. Au total, sur la période de cinq ans, allant de 1999 à 2004, une somme de 1,6 milliard de dollars a été versée à la SDRHA en application des deux lois énoncées précédemment. Cette somme est répartie en six catégories<sup>5</sup> :

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| • Programmes du marché du travail (PMT) | 1,06 milliard de dollars |
| • Volet urbain des PMT                  | 150 millions de dollars  |
| • Services de garde                     | 205 millions de dollars  |
| • Programmes jeunesse                   | 125 millions de dollars  |

---

<sup>5</sup> Innovation et apprentissage au Canada, *Stratégie de développement des ressources humaines autochtones*, Progressons ensemble, p. 5.



- Personnes handicapées 15 millions de dollars
- Renforcement des capacités 30 millions de dollars

Le budget annuel de la SDRHA est divisé entre les types d'ententes suivants :

Type d'entente	Nombre d'ententes	Financement annuel
• Premières Nations	50	205,4 M\$
• Métis	10	54 M\$
• Inuits	6	25 M\$
• Premières Nations/Inuits	1	5,6 M\$
• Autochtones en milieu urbain	10	25,6 M\$
• National	2	4,4 M\$
• Total	79	320 M\$

À la suite de la publication du rapport de vérification interne sur les programmes de subventions et de contributions de DRHC, on a élaboré un plan d'action ministériel afin de renforcer la gestion de ces programmes par DRHC.

Le Plan d'action a modifié la façon de rédiger et de gérer les ententes de subventions et de contributions. Il est important de souligner que, puisque les EDRHA quinquennales ont été conclues en 1999, soit avant la mise sur pied du Plan d'action, elles ne comportent pas toutes les nouvelles exigences énoncées dans le Plan. Les membres de la direction et les employés responsables de la SDRHA, de même que les signataires d'EDRHA, réalisent leurs activités dans un contexte qui diffère de celui de la plupart des autres programmes de subventions et de contributions. Cette situation s'explique par le fait que les ententes conclues en 1999 ont force de loi et laissent peu de place à l'ajout de modifications. Cependant, il faut reconnaître que les responsables du programme ont déployé des efforts constants pour tenir compte des changements résultant du Plan d'action.

Le Bureau des relations avec les Autochtones (BRA) a demandé à la Direction du contrôle des performances de réaliser un examen des EDRHA dans le but de déterminer si ces ententes sont conformes à la politique administrative de DRHC, à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor et aux modalités des EDRHA. À cette fin, un rapport a été publié en janvier 2002. Par la suite, une série de mesures correctives ont été mises en œuvre.

Dans le cadre de la vérification, on a constaté des améliorations significatives, notamment la mise en place du processus de certification des dossiers. En fait, toutes les régions ont complété une série de questionnaires dans lesquels elles devaient résumer la situation de chaque EDRHA et faire rapport sur six secteurs précis afin de démontrer que les EDRHA sont gérées de manière rigoureuse.

De plus, le BRA a rédigé une série de bulletins sur les lignes directrices visant à renforcer les mesures de contrôle et à fournir des précisions, des directives et de l'orientation aux régions au fur et à mesure que des difficultés se présentent.

## **Ententes sur le développement des ressources humaines autochtones (EDRHA)**

Les EDRHA permettent aux organisations autochtones de fournir à leur communauté un large éventail de programmes relatifs au marché du travail et s'y rattachant. L'approche de la SDRHA est fondée sur le modèle des ententes bilatérales régionales qui prévoient le transfert direct des responsabilités liées à la conception et à l'exécution des programmes relatifs au marché du travail aux organisations autochtones. En 1999, dans le cadre de la SDRHA, 79 ententes d'une durée de cinq ans ont été conclues dans l'ensemble du pays. Ces ententes ont force de loi sur les arrangements pris avec DRHC et elles définissent la relation entre chaque signataire d'entente et DRHC au moyen de dispositions et d'annexes établissant les rôles et les responsabilités de chacun. Ces ententes renferment également la description des programmes, la structure de responsabilisation liée aux résultats, les arrangements concernant l'échange de données, les exigences en matière de suivi, les objectifs annuels, les plans sur le renforcement des capacités et les dépenses, de même que les modalités de paiement. Toutes les ententes précisent également que des vérifications externes approfondies doivent avoir lieu chaque année. En plus des ententes officielles conclues entre DRHC et les signataires d'EDRHA, 200 sous-ententes ont été signées entre les signataires d'EDRHA et des fournisseurs de services, ce qui a permis la création de 400 points de service dans tout le pays<sup>6</sup>.

À la suite de l'étape préliminaire de la vérification, soit la phase de planification qui a été réalisée à l'automne 2003, les SVIGR ont soumis à l'attention du sous-ministre adjoint de la Direction générale des programmes d'emploi<sup>7</sup> sur les secteurs suivants qui comportaient des risques et des faiblesses :

- exigences concernant les vérifications externes approfondies;
- processus de certification des dossiers et d'assurance de la qualité;
- frais administratifs;
- retenues;
- suivi;
- cueillette de données;
- modèles de dossiers de projet.

Le BRA a par la suite engagé des mesures afin de régler les difficultés dans ces secteurs.

---

<sup>6</sup> Innovation et apprentissage au Canada, *Stratégie de développement des ressources humaines autochtones*, Progressons ensemble, p. 6.

<sup>7</sup> Opérations des programmes d'emploi (OPE) depuis 2004.

### **Objectif, étendue et méthodologie de la vérification**

L'objectif de la vérification était d'évaluer si les EDRHA sont gérées de manière adéquate. Comme la gestion de la SDRHA s'effectue à l'échelle nationale et son exécution à l'échelle régionale, les travaux d'examens ont été réalisés à l'AC et dans les quatre régions suivantes : Colombie-Britannique/Yukon, Alberta/Territoires du Nord-Ouest/Nunavut, Ontario et Terre-Neuve-et-Labrador. On a également tenu compte des observations et des constatations tirées des vérifications, des évaluations et des examens précédents. Voici de quelle manière on a évalué le cadre de gestion de la Stratégie :

- les employés participant à la gestion et à l'administration des EDRHA ont répondu à un questionnaire d'autoévaluation des contrôles;
- on a réalisé des entrevues auprès des employés et des membres de la direction du programme (AC et régions);
- on a effectué l'examen de documents pertinents;
- on a examiné un certain nombre de dossiers;
- on a analysé de l'information.

Le cadre de référence a été examiné par un comité consultatif de vérification formé de représentants du BRA, du SCT, de la Direction générale de l'évaluation et du développement des données (DGEDD), de la Direction du contrôle des performances (DCP), de la Direction générale des affaires ministérielles et de la planification (DGAMP), des Services financiers et administratifs (SFA) et d'employés du programme dans les régions. Par la suite, le cadre de référence a été approuvé par le sous-ministre délégué, le 10 mars 2004.

Toutes les régions ont été invitées à répondre au questionnaire électronique d'autoévaluation, un taux de réponse de 66 % fut obtenu. On a également identifié des situations problématiques grâce aux entrevues de suivi et à l'examen des documents.

Lors de la vérification, on a tenu compte des conclusions tirées des examens de dossiers réalisés par la Direction du contrôle des performances (DCP). Dans son rapport de janvier 2000 sur les EDRHA, la DCP fait état de ces conclusions. Le rapport porte sur les deux premières années d'application des ententes (1999-2000 et 2000-2001). La DCP a le mandat de vérifier si les fonds des programmes de subventions et de contributions sont gérés et dépensés conformément aux modalités d'application des programmes.

On a examiné les ententes EDRHA au cours de leur troisième et quatrième année d'exécution (2001-2002 et 2002-2003). L'examen a été réalisé dans le cours de cette période afin de s'assurer qu'il n'allait pas porter sur des éléments déjà examinés par la DCP, et que les responsables du programme aient eu suffisamment de temps pour mettre en place des mesures correctives. On a examiné un échantillon de 15 ententes de contribution, dans lesquelles il pouvait y avoir des sous-ententes. Ce nombre est suffisant pour fournir une assurance raisonnable quant au respect des objectifs de la vérification. On a sélectionné les ententes selon un échantillon discrétionnaire, en tenant compte des éléments suivants : valeur monétaire, représentativité de différents groupes autochtones (p. ex. Métis, Inuits,

Autochtones en milieu urbain et Premières Nations) et lieu. On doit donc être prudent au moment d'appliquer les résultats obtenus aux régions qui n'ont pas fait l'objet de l'examen.

Le cycle de vie des projets réalisés dans le cadre des ententes comprend sept étapes : présentation de la demande, évaluation, recommandation et approbation, signature de l'entente, suivi, traitement des demandes de remboursement/de paiement et clôture. Dans le cadre de la vérification, on n'a pas examiné les étapes de présentation de la demande et d'évaluation, étant donné que les risques qu'elles comportent sont faibles en raison de la structure de la Stratégie. En fait, le nom des signataires d'EDRHA et le montant du financement étaient connus d'avance. De plus, ces étapes ont eu lieu au cours de la première année d'application des ententes, période qui n'a pas fait l'objet de la vérification et qui avait déjà été examinée par la DCP. Comme les ententes devaient prendre fin le 31 mars 2004, il n'était pas possible de réaliser une évaluation de la clôture des activités. De plus, on n'a pas évalué la pertinence ou l'exactitude des données présentées dans les rapports puisque la Direction générale de l'évaluation et du développement des données (DGEDD)<sup>8</sup> avait déjà relevé des problèmes liés à la cueillette de données dans son rapport intitulé *Examen des ententes sur le développement des ressources humaines autochtones – Bilan des résultats*, qui a été présenté à la réunion du Comité de vérification et d'évaluation (CVE) en septembre 2004. Toutefois, on a examiné la façon dont les résultats étaient utilisés et présentés.

Après chaque visite dans les régions, il y avait une séance d'information au cours de laquelle on présentait aux membres de la direction de la SDRHA dans les régions les résultats de l'examen des dossiers et les constatations préliminaires de la vérification pour fins de discussion et de validation. Les représentants du BRA ont assisté à chacune de ces séances. De plus, au cours de l'atelier trimestriel de juin 2004, on a présenté aux représentants du BRA et aux coordonnateurs régionaux de la SDRHA les constatations préliminaires de la vérification également pour fins de discussion et de validation. Cette présentation a été faite à la suite d'une demande du BRA.

La vérification interne a été réalisée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du SCT et aux Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'Institut des vérificateurs internes.

La description détaillée du *cadre de référence* se trouve à l'*annexe A* du présent rapport.

---

<sup>8</sup> Le nom de cette direction a été changé en 2004 et elle s'appelle maintenant Direction de l'évaluation des programmes, au sein de la Direction de la vérification et de l'évaluation.

## **2. CONSTATATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION**

Les principales constatations découlant de la vérification sont présentées dans cette section et elles sont conformes aux objectifs et aux critères de la vérification.

À la suite des visites effectuées, on a constaté que la mise en œuvre de la Stratégie ainsi que la gestion et l'exécution des EDRHA différaient d'une région à l'autre. On a également observé que la marge de manœuvre dont disposent les régions pour la réalisation des activités variait aussi selon les régions. Par exemple, certaines régions accordaient plus d'importance que d'autres à certains volets du cycle de vie des projets. Un grand nombre de constatations qui figurent dans cette section font état de l'ambiguïté des exigences en matière de suivi des projets et elles n'ont pas nécessairement trait à la conformité des ententes avec la Stratégie.

### **2.1 Critère 1 : des mesures de contrôle financier et administratif ont été développées et mises en place**

Comme on l'a mentionné précédemment, les mesures de contrôle financier et administratif actuelles ont été mises en place en 1999 et ne reflètent pas toutes les améliorations qui figurent dans le Plan d'action du Ministère. Par conséquent, on devra apporter des améliorations au cadre de contrôle afin qu'il soit conforme au cadre de contrôle en vigueur relatif aux programmes de subventions et de contributions.

#### **2.1.1 Les ententes font clairement mention des activités mesurables et admissibles, et des responsabilités des signataires d'ententes**

Toutes les ententes de contribution qui ont fait l'objet de l'examen présentaient de façon claire les activités annuelles mesurables, les objectifs quantifiables et les résultats attendus. De plus, les responsabilités des signataires d'ententes étaient aussi très précises et, de manière générale, elles étaient appliquées. En voici des exemples :

- le signataire de l'entente avait préparé et publié le rapport annuel requis;
- le signataire de l'entente et les agents de prestation de services avaient mis sur pied un processus officiel d'appel;
- le signataire de l'entente et les agents de prestation de services avaient élaboré et instauré une politique visant à prévenir les conflits d'intérêts.

Ainsi, les activités mesurables et admissibles des ententes, de même que les responsabilités des signataires, étaient clairement établies. Toutefois, la Direction générale de l'évaluation et du développement des données a relevé certains problèmes touchant la crédibilité des informations présentées, qui figurent à la section 3.4.

### 2.1.2 *Les modalités de paiement sont respectées*

La SDRHA, telle qu'elle a été approuvée par le SCT, inclut une exemption à la *Politique de gestion de trésorerie* qui fait partie de la *Politique sur les paiements de transfert* du CT. Cette exemption vise à permettre le versement de paiements par anticipation tous les trois mois. Toutefois, il revient au Ministère de déterminer si une organisation peut bénéficier de cette exemption. Pour ce faire, il procède à des vérifications de la gestion, il examine la situation de l'organisation et fait preuve de jugement. Or, dans les dossiers qui ont été examinés, rien n'indiquait que des évaluations formelles étaient effectuées de manière régulière en ce sens. Le BRA a cependant indiqué que cette évaluation était effectuée dans le cadre des évaluations des risques internes.

Dans le cadre de la Stratégie, les signataires d'EDRHA peuvent également retenir, à la fin de chaque exercice, le solde non dépensé des avances versées en fonds du Trésor et utiliser ce montant, au cours de l'exercice suivant, pour payer les frais administratifs ou fournir de l'aide dans le cadre du programme. À l'expiration de l'entente, les fonds non dépensés constituent une créance et doivent être remboursés à l'État. Le solde non dépensé des fonds accordés en vertu de la *Loi sur l'assurance-emploi* doit aussi être remis à l'État à la fin de chaque exercice.

La *Politique de gestion de trésorerie* qui fait partie de la *Politique sur les paiements de transfert* du SCT précise que les paiements de transfert ne doivent pas être versés aux bénéficiaires en avance du besoin. En effet, les paiements doivent être versés, dans la mesure du possible, au moment où le bénéficiaire en a besoin selon la prévision d'encaisse.

L'examen des dossiers a révélé que, de manière générale, les modalités de paiement énoncées dans l'entente sont respectées. Cependant, on a constaté les écarts suivants :

- Dans la plupart des dossiers examinés, rien n'indiquait que les responsables du programme évaluaient de manière adéquate les prévisions des besoins de trésorerie trimestriels, afin de s'assurer que les principes de gestion prudente soient respectés, conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du SCT.

Ainsi, il y a un risque que les signataires d'EDRHA accumulent des sommes importantes dans leur compte bancaire. Dans une région visitée, il était pratique courante de verser le maximum de fonds en début d'exercice afin de permettre aux signataires d'entente de réaliser le plus d'intérêts possible sur leurs investissements. À notre avis, la *Politique* a été interprétée de façon trop large.

- De plus, on doit apporter des précisions sur les documents exigés au moment de présenter une demande de remboursement des dépenses. Les ententes en vigueur précisent que :

« Les bénéficiaires devront présenter à DRHC des rapports mensuels ou trimestriels relatifs aux dépenses. »

Dans les ententes, il n'y a cependant aucune mention relativement au contenu des rapports sur les dépenses. De plus, la diffusion d'une note de service en septembre 2002, *Documents à l'appui concernant les modalités de paiement*, a créé une certaine confusion et des incohérences dans la présentation de documents appuyant

les demandes de remboursement des dépenses, et ce, dans toutes les régions. Au cours de l'examen des dossiers, on a constaté que certaines demandes de remboursement étaient accompagnées du grand livre, à la demande des agents de projet, tandis que d'autres ne contenaient aucune pièce justificative. Voici le paragraphe de la note de service qui est à l'origine de cette confusion :

*« Afin d'alléger le fardeau administratif du bénéficiaire, les ententes ne doivent pas inclure de dispositions additionnelles concernant les documents financiers à l'appui. »*

- Les ententes de contribution prévoient que les signataires d'EDRHA doivent présenter, pour chaque exercice, un plan des dépenses afin qu'il soit approuvé par l'État. Toutes les ententes qui ont fait l'objet de l'examen respectaient cette exigence et renfermaient des plans des dépenses, notamment les dépenses prévues pour les principales catégories de coûts : administration, renforcement des capacités, Partenariats du marché du travail (PMT), Prestations d'emploi et mesures de soutien (PEMS), Volet urbain, autres, services de garde d'enfants, jeunes et personnes handicapées. Cependant, les dossiers ne contenaient pas de descriptions ni de justifications des dépenses prévues pour chacune des catégories.
- Selon la politique des SFA sur les subventions et les contributions, DRHC doit approuver l'acquisition d'immobilisations faite au moyen de contributions. De plus, on ne peut pas procéder à l'achat d'immobilisations sans en avoir au préalable fait mention dans l'entente et, à moins d'une modification à celle-ci, on ne peut pas non plus acheter des immobilisations dont le coût est supérieur à celui prévu dans l'entente. Aucune des ententes examinées ne renfermait la disposition selon laquelle DRHC doit approuver les acquisitions. Cette disposition permet d'empêcher que les fonds du programme soient utilisés pour acquérir des biens et de veiller à ce que les biens achetés soient nécessaires à la réalisation des activités de l'entente. Comme les modalités d'application du programme permettent des dépenses en immobilisations pouvant aller jusqu'à un million de dollars par année, il est essentiel que le Ministère soit au courant des dépenses prévues.

De plus, l'examen des dossiers a révélé que l'acquisition d'immobilisations ne faisait pas partie du plan annuel des dépenses au début de chaque exercice, ni du plan sur les reports. Le Ministère n'est donc pas au courant des dépenses prévues en immobilisations. Seul le rapport de vérification détaillé contenait la liste des immobilisations acquises.

- Dans la plupart des dossiers examinés, on a constaté que les agents de programmes exigeaient que tous les documents soient présentés avant le versement des avances étant donné qu'un grand nombre de signataires d'EDRHA présentaient toujours leurs rapports financiers trimestriels en retard. De plus, les ententes de contribution ne faisaient pas état des dates d'échéance pour la présentation des rapports. On doit cependant faire remarquer que, dans une région, on a pris l'initiative de transmettre une lettre à tous les signataires d'EDRHA dans laquelle on faisait mention des exigences en matière de présentation de rapports et des dates d'échéance à cet égard.

- Les ententes de contribution renferment la disposition suivante sur les retenues :

*« Le Canada peut retenir un paiement final ne dépassant pas 10 % de la contribution totale, et ce, jusqu'à la fin de la période de financement. »*

D'après les dossiers examinés et les entrevues réalisées, on a remarqué que le terme « peut » donne lieu à des interprétations discrétionnaires de la disposition sur les retenues. De même, le segment de phrase « jusqu'à la fin de la période de financement » a été interprété de différentes manières. En effet, certaines régions ont retenu un montant chaque année et d'autres, uniquement à la dernière année de l'entente. Dans une région, les dossiers examinés ont indiqué qu'il n'y avait aucune disposition de ce genre en vigueur. De plus, les termes « ne dépassant pas 10 % » donnent lieu à des différences dans le pourcentage des montants retenus. Par ailleurs, on a constaté que la plupart des régions avaient retenu une somme de 500 \$ au cours de la dernière année de l'entente. Le montant retenu doit tenir compte de la valeur monétaire de l'entente. Ainsi, le fait de retenir une somme de 500 \$ pour une entente d'une valeur qui s'élève à plusieurs millions de dollars ne permet pas d'obtenir l'assurance que toutes les conditions de l'entente sont respectées.

- Dans le cadre des ententes de contribution, les signataires peuvent, à la fin de chacun des exercices à l'exception du dernier, retenir le solde non dépensé en avances provenant des fonds du Trésor. Dans les ententes, on précise également que le solde non dépensé sera déduit de l'avance versée au cours du deuxième trimestre/mois de l'exercice suivant, à moins que les signataires aient présenté de nouvelles prévisions de trésorerie. En outre, le bulletin sur les lignes directrices 2001-1 publié par le BRA précise que le solde non dépensé provenant des fonds du Trésor peut être reporté s'il y a eu approbation du plan des dépenses, dans lequel on indique de quelle façon la somme reportée sera dépensée. Sinon, le solde sera déduit de l'avance versée au cours du deuxième trimestre.

Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que ces exigences soient respectées étant donné les contraintes de temps imposées par le processus en place, selon lequel on doit dépenser le montant reporté au cours du premier trimestre sinon il sera déduit de l'avance versée au cours du deuxième trimestre/mois. Comme les rapports de vérification externe doivent être présentés 90 à 120 jours suivant la fin de l'exercice, il est impossible de connaître avec exactitude le montant du report avant la fin du mois de juin, au plus tôt.

Au cours de l'examen des dossiers, on a constaté que les montants reportés figuraient dans les prévisions de trésorerie. Cependant, seulement deux dossiers renfermaient des plans de report détaillés, qui avaient été présentés par les signataires d'EDRHA.

Compte tenu des observations ci-dessus, nous concluons que des améliorations doivent être apportées afin de s'assurer que le critère relatif aux modalités de paiement soit entièrement respecté.



## **Recommandations**

1. *Dans le cas du renouvellement d'ententes de contribution, les plans des dépenses doivent être plus détaillés et plus précis et renfermer des justifications. On doit ventiler davantage les dépenses prévues et ne pas s'en tenir uniquement aux grandes catégories de coûts (administration, PMT, PEMS, jeunes, etc.). La DPAJ<sup>9</sup> doit exiger que les informations financières soient plus détaillées afin de faciliter la vérification et le suivi des frais encourus par rapport aux dépenses prévues approuvées. Les régions doivent veiller à ce que les prévisions de trésorerie présentées par les signataires d'ententes se fondent sur des principes de gestion prudente de la trésorerie et tiennent compte des besoins financiers immédiats. Ainsi, cela évitera que les signataires d'EDRHA accumulent des investissements importants dans leur compte bancaire. Cette exigence doit également figurer dans les ententes renouvelées.*
2. *La DPAJ doit apporter des précisions concernant la documentation qui doit être présentée avec les demandes de remboursement et veiller à ce que, dans l'ensemble du pays, on comprenne et on respecte cette exigence.*
3. *La DPAJ doit faire en sorte que les ententes de contribution renouvelées renferment une disposition normative concernant l'approbation des achats en immobilisations en fonction d'une valeur monétaire préétablie. Ces achats doivent figurer dans les plans des dépenses et des reports annuels aux fins d'approbation par RHDCC.*
4. *La DPAJ doit fixer une date d'échéance précise pour la présentation des rapports trimestriels des dépenses et des autres documents requis (p. ex. rapports de vérification, rapports d'étape, rapports de données) par les signataires d'EDRHA, et il en va de même dans le cas des ententes renouvelées.*
5. *La DPAJ doit examiner le libellé de la disposition sur la retenue afin de s'assurer que, dans tout le pays, on comprend bien cette exigence et qu'elle soit appliquée de manière uniforme.*
6. *La DPAJ doit examiner le processus de report et fixer, dans le cas des ententes renouvelées, des échéances plus réalistes afin que les bénéficiaires puissent retenir le solde non dépensé et qu'ils s'en servent pour les activités admissibles au cours de l'exercice suivant. La DPAJ, en consultation avec les régions, doit élaborer un modèle de plan de report national détaillé à l'intention de tous les signataires d'EDRHA afin que ces derniers puissent indiquer de quelle façon ils comptent utiliser le solde non dépensé provenant des fonds du Trésor. On doit mettre en place un processus officiel d'examen et d'approbation des plans de report dans les régions. La DPAJ doit également effectuer un suivi de ces plans à l'échelle nationale.*

---

<sup>9</sup> Auparavant Bureau des relations avec les Autochtones (BRA), maintenant Direction des programmes Autochtones et jeunesse (DPAJ).

### **2.1.3 On effectue un suivi des activités afin de s'assurer qu'elles sont conformes à l'entente et que les fonds sont dépensés de manière adéquate**

Le suivi des activités financières permet de vérifier si l'utilisation des fonds correspond à ce qui a été établi dans l'entente de contribution. De même, il permet de s'assurer que les systèmes de tenue des livres et les méthodes comptables sont en place, ce qui permet de gérer et de contrôler les fonds du Ministère. L'ampleur du suivi financier dépend de la taille, du degré de complexité et de la valeur monétaire de l'entente. Ainsi, en raison de l'ensemble de ces facteurs, il se peut très bien que le suivi de certains types de projets aille bien au-delà des compétences des agents de programmes. C'est le cas pour les EDRHA, qui comportent des risques élevés puisqu'elles s'étendent sur plusieurs années et que leur valeur monétaire est considérable. De plus, dans de nombreux cas, des signataires d'EDRHA ont conclu des sous-ententes avec des fournisseurs de services pour l'exécution de programmes et la prestation de services liés aux EDRHA.

Nos observations sur les mesures de suivi se divisent en deux catégories :

#### *Suivi auprès des signataires d'EDRHA*

Dans la plupart des dossiers examinés, on a constaté que les activités de suivi auprès des signataires d'EDRHA ont été réalisées conformément aux politiques et aux procédures du Ministère, qui concernent la fréquence des suivis, le suivi des progrès réalisés, les frais encourus et l'application de mesures correctives. Toutefois, nous avons remarqué certaines faiblesses entourant le formulaire de suivi, du Ministère (EMP 5220), utilisé pour le suivi des activités et des finances des EDRHA. Ce point sera discuté plus en profondeur au **Critère 3**.

Au cours des entrevues réalisées, certains agents de programmes ont suggéré d'être accompagné par un agent financier lors des visites de suivi, étant donné la valeur monétaire élevée des ententes.

À partir des commentaires formulés dans le questionnaire d'autoévaluation des contrôles, on a constaté que les mesures de suivi semblent préoccuper les agents de programmes, qui se posent les questions suivantes : « Nous devrions disposer d'un guide sur les procédures internes portant sur tout ce qui touche le suivi : accès aux différents systèmes et mode de fonctionnement de ceux-ci, préparation pour la visite du vérificateur, etc. », « Quelle est la différence entre une vérification qui s'effectue sur place, à distance et par téléphone? », « Quand peut-on dire qu'il s'agit d'une vérification? », « Que doit-on faire avant de traiter une demande? », etc. Certains agents de programmes ont également indiqué qu'ils avaient besoin de plus de précisions concernant la quantité de documents d'appui qu'ils doivent fournir dans les rapports de suivi.

Nous nous attendions à ce que, dans les rapports, les conclusions sur le suivi et la documentation de suivi soient plus détaillées. Dans la plupart des dossiers, les documents ne correspondaient pas au niveau d'analyse approprié et ne faisaient pas état d'une évaluation des progrès, des activités par rapport aux dépenses prévues. Il nous a été impossible de trouver les liens qui unissent habituellement le suivi des activités, des

finances et des résultats obtenus, ni de trouver des conclusions découlant entre ces liens. Dans la *recommandation 11*, qui porte sur le formulaire de suivi, on traite des documents qui doivent figurer dans les rapports de suivi.

#### *Suivi auprès des signataires de sous-ententes*

De manière générale, aucun suivi n'a été effectué auprès des signataires de sous-ententes. Nous n'avons pu effectuer une évaluation de l'utilisation des fonds versés par les signataires d'EDRHA aux tierces parties. La disposition 12-d (4) de l'entente de contribution entre le signataire d'EDRHA et DRHC précise ce qui suit : « La gestion, la supervision et le contrôle des programmes relèvent uniquement de l'organisation ». Selon plusieurs bureaux régionaux et signataires d'EDRHA, cela signifie que DRHC ne peut réaliser des activités de suivi auprès des signataires de sous-ententes. Cette interprétation de la disposition ci-dessus fait en sorte que les fonds versés aux tierces parties ne font pas l'objet du suivi ministériel qui devrait normalement être effectué.

Selon les dispositions concernant la vérification approfondie qui figurent dans les ententes, le vérificateur externe du signataire d'EDRHA doit donner son avis concernant l'efficacité du suivi effectué par le signataire auprès des tierces parties. Il n'y a que 47 % des signataires d'EDRHA qui ont respecté cette exigence.

Les activités de suivi auprès des signataires d'EDRHA ont été réalisées conformément aux politiques et aux procédures du Ministère. Toutefois, très peu de signataires de sous-ententes ont vu leurs activités faire l'objet d'un suivi. Il nous a été impossible d'évaluer si les signataires d'EDRHA effectuaient un suivi auprès des tierces parties pour s'assurer que les fonds versés soient utilisés de manière adéquate. Par conséquent, nous effectuons la recommandation suivante :

#### ***Recommandation***

- 7. La DPAJ doit se pencher sur la question du suivi auprès des tierces parties (sous-ententes) et fournir des directives claires afin de faire en sorte que les tierces parties respectent la nouvelle Politique sur les paiements de transfert, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> juin 2000.*

#### ***2.1.4 Le rapport de vérification externe répond aux exigences en matière de vérification de conformité***

Les ententes conclues dans le cadre de la SDRHA prévoient la tenue annuelle de vérifications externes de conformité, et des fonds sont prévus à cet effet. Cette mesure vise à fournir aux membres de la direction du programme l'assurance raisonnable que les principaux contrôles à l'interne sont en place, que les états financiers des signataires d'EDRHA sont conformes aux principes comptables généralement reconnus, que la piste de vérification est adéquate et que des modifications sont apportées au besoin. Cette mesure permet également d'évaluer si les procédures et les contrôles en matière de gestion financière interne des signataires d'EDRHA sont adéquats, de déterminer si les signataires d'EDRHA effectuent un suivi approprié des activités des tierces parties

(signataires de sous-ententes) et de formuler des suggestions visant à apporter des améliorations. De cette façon, le vérificateur externe peut, chaque année, effectuer un suivi des défaillances au cours des exercices précédents.

Les résultats obtenus à la suite de l'examen des dossiers indiquent que seulement 47 % des rapports de vérification répondaient aux exigences en matière de vérification de conformité. De plus, les résultats du questionnaire d'autoévaluation des contrôles révèlent que seulement 51 % des personnes interrogées étaient d'accord pour dire que les rapports de vérification externe répondaient aux critères établis dans l'entente de contribution.

Cependant, nous avons constaté qu'en février 2004, des mesures avaient été mises en place pour régler ce problème. En effet, le BRA a fait parvenir aux régions une lettre modèle suggérée qui devait être transmise à tous les signataires d'EDRHA afin de s'assurer que ceux-ci respectent toutes les exigences en matière de vérification de conformité pour l'exercice 2003-2004. Lors de la rédaction du présent rapport, il était trop tôt pour évaluer les résultats de cette mesure.

Nous parvenons à la conclusion que, même si des mesures ont été prises pour corriger le problème, il y a encore de nombreux signataires d'EDRHA qui ne respectent pas toutes les exigences en matière de vérification de conformité. Nous effectuons la recommandation suivante :

### **Recommandation**

8. *La DPAJ doit renforcer les mécanismes de suivi afin de s'assurer que les rapports annuels de vérification de conformité des signataires d'EDRHA répondent à tous les critères et qu'ils sont présentés dans les délais fixés. Lorsque les signataires ne se conforment pas à ces exigences, on doit prendre des mesures pour remédier à la situation. Les rapports de vérification externe des signataires d'EDRHA doivent être examinés par un comité d'examen interne régional, dont les membres possèdent une expertise dans les programmes et les finances. De cette façon, on pourra veiller à ce que des mesures de suivi adéquates soient en place et que, en cas de besoin, des mesures correctives soient engagées.*

#### **2.1.5 Le rapport de vérification externe sert à l'évaluation de fin d'exercice, à la détermination des problèmes et à la mise en place, au besoin, de mesures correctives**

À partir de l'examen des dossiers et des entrevues réalisées auprès des agents de programmes qui participent à la gestion des EDRHA, nous avons constaté que la qualité des rapports de vérification externe variait selon les signataires d'EDRHA. Nous avons découvert quelques excellents rapports qui respectaient pleinement les exigences en matière de vérification de conformité et qui étaient rédigés de manière à faciliter la compréhension des lecteurs, même ceux qui ne possèdent pas de formation approfondie en comptabilité. Par contre, la moitié des rapports de vérification examinés n'étaient pas conformes aux exigences et, à moins de posséder une vaste expertise dans le domaine, il était difficile de les comprendre. Ainsi, dans certains cas, les agents de programmes ne

se sont pas servis de ces rapports comme document principal pour effectuer l'examen de fin d'exercice.

Le fait que les vérificateurs externes des signataires d'EDRHA et de sous-ententes ne disposaient pas d'un guide formel sur la comptabilité ou la vérification a donné lieu à des incohérences dans les rapports de vérification externe. En outre, certaines régions n'avaient pas mis en place un processus d'examen approprié pour les rapports de vérification et, lorsque les rapports n'étaient pas conformes aux exigences, ces régions n'engageaient pas de mesures de suivi. Les régions pourraient mettre en commun leurs pratiques exemplaires afin d'adopter une approche uniforme et efficace à l'échelle nationale.

Selon nous, on doit apporter des améliorations au format et au contenu des rapports de vérification externe afin de pouvoir les utiliser pour l'examen de fin d'exercice, la détermination des problèmes et la mise en place de mesures correctives. Nous effectuons la recommandation suivante :

### ***Recommandation***

- 9. La DPAJ doit élaborer un guide sur la comptabilité et la vérification qui devra obligatoirement être utilisé par les signataires d'EDRHA et les vérificateurs externes. Ce guide devra porter sur les différents éléments rattachés aux dispositions financières des ententes de contribution. Il devra notamment renfermer des informations pertinentes sur les dépenses admissibles, le plan comptable, les méthodes comptables à suivre, les dispositions de report et les conditions de leur application, les dispositions sur la retenue, les remboursements de la TPS, les revenus en intérêts, de même que les exigences en matière de contrôle qui doivent être respectées par les signataires d'EDRHA. Le guide doit également faire mention des exigences devant être suivies par le vérificateur lorsqu'il présente des documents à RHDCC. De même, il devra être révisé et approuvé par une organisation comptable professionnelle, de façon à ce que les vérificateurs externes soient tenus à l'utiliser.*

### **2.1.6 Mécanismes d'assurance de la qualité mis en place**

On a procédé à l'examen des trois volets suivants du cadre d'assurance de la qualité de DRHC :

- Processus de certification;
- Fonctions de postvérification;
- Direction du contrôle des performances (DCP).

#### **Processus de certification**

À la suite de l'examen de la Direction du contrôle des performances (DCP) de janvier 2002, on a élaboré un plan d'action et le BRA a mis en branle un processus de certification. Ce processus, en six étapes, a pour but de vérifier chaque année la conformité de toutes les EDRHA avec les politiques, les pratiques, les lignes directrices

et les modalités relatives aux programmes de subventions et de contributions du Ministère. Le sous-ministre adjoint de la Direction générale des programmes d'emploi (DGPE) a fait parvenir une note de service à toutes les régions afin de solliciter leur coopération et leur participation au processus de certification des EDRHA. Les régions ont donc dressé, pour toutes les ententes, des listes de vérification concernant la certification et l'assurance de la qualité des dossiers. Les dossiers certifiés devaient ensuite être approuvés par le cadre supérieur régional avant d'être envoyés au BRA. Ce processus a permis aux régions d'obtenir une direction concernant les pratiques administratives et de conformité nécessaires au traitement des avances pour le troisième et le quatrième trimestre. Dans la liste de vérification, on énumère les éléments dont on doit tenir compte dans l'examen des dossiers suivants : états financiers vérifiés, rapports d'étape ou d'activités trimestriels, rapports financiers trimestriels, rapports de données sur les participants, état et gestion des dépenses non admissibles et des trop-payés et calcul des ressources reportées et plans pour diminuer les reports.

La mise en place du processus de certification des dossiers par le BRA a permis d'améliorer considérablement le cadre de contrôle. De plus, dans son examen de suivi, la DCP a indiqué que les régions communiquaient au BRA les informations requises de manière adéquate. L'examen des dossiers a permis de constater que les coordonnateurs régionaux participaient également à l'examen des documents certifiés. Lors de l'enquête qui a été réalisée, l'équipe de la vérification a proposé au BRA d'apporter certaines améliorations au processus de certification en place. L'analyse des rapports de vérification externe de conformité est la principale amélioration suggérée et on en fait mention au point 3.1.4. Le BRA a accueilli favorablement les suggestions et a déjà commencé à peaufiner le processus. On doit faire part à la DCP des améliorations apportées au processus de certification afin d'évaluer la qualité de l'information.

### **Postvérifications/Direction du contrôle des performances**

Lors de la vérification, on a remarqué que seulement une des cinq régions visitées avait réalisé des activités de postvérification pendant la période visée par la vérification, et ce, jusqu'en 2003. Conséquemment, en octobre 2003, la haute direction annonçait le retrait des activités de conformité et de postvérification dans les régions. En avril 2004, on a créé une toute nouvelle direction centralisée, la Direction du contrôle des performances, qui allait se charger de ce type d'activités.

Au même moment, le Ministère a entrepris l'examen du cadre de contrôle interne des programmes de subventions et de contributions et il a formulé des recommandations afin de renforcer ce cadre. En février 2004, on a mis en place quatre nouvelles directives, dont l'ajout dans les ententes de contribution d'une disposition obligatoire sur la vérification. Cette disposition précise que, dorénavant, toutes les activités des bénéficiaires ayant conclu une entente dont la valeur excède 350 000 \$ feront l'objet d'une vérification externe indépendante. Les signataires d'EDRHA se conforment déjà à cette exigence puisque celle-ci figure dans les ententes. Pour ce qui est des ententes dont la valeur se situe entre 50 000 \$ et 350 000 \$, on a également demandé à la DCP d'effectuer des examens financiers annuels sur place, et ce, pour un échantillon de 50 ententes, à partir de l'exercice 2004-2005. Elle doit également examiner un échantillon additionnel de

20 rapports de vérification externe pour les ententes ayant une valeur supérieure à 350 000 \$. Parmi les autres directives qui ont été mises en place, on trouvait la répartition des tâches, les appels de propositions et la création d'un comité d'examen interne. Au moment de rédiger le présent rapport, il n'était pas possible d'évaluer les répercussions de ces initiatives sur les EDRHA.

La méthode d'échantillonnage utilisée par la DCP est valable pour tous les programmes de subventions et de contributions du Ministère, notamment les EDRHA, qui font l'objet d'un examen uniquement tous les trois ans. En 2002, la DCP a effectué un examen et, en 2003, elle a procédé à un examen de suivi au cours duquel elle a évalué le processus de certification. Le prochain examen est prévu pour 2005. Étant donné les défis d'ordre administratif, de même que l'importance et la complexité des EDRHA, l'équipe de vérification est d'avis que ces mesures sont insuffisantes et, par conséquent, elle propose que le cadre d'assurance de la qualité soit examiné régulièrement afin de fournir à la haute direction l'assurance qu'un nombre raisonnable de dossiers liés aux EDRHA font l'objet d'un examen en fonction de différents critères du cadre.

### **Recommandation**

*10. La DPAJ et les Services financiers et administratifs (SFA) doivent examiner le cadre d'assurance de la qualité des EDRHA et y apporter des améliorations en tenant compte des initiatives entreprises par la DCP dans d'autres programmes de RHDC. De plus, la DPAJ et les SFA doivent examiner de nouveau le processus de certification des dossiers et également y apporter des améliorations. Le nouveau Cadre de vérification axé sur les risques doit renfermer des renseignements adéquats concernant le cadre d'assurance de la qualité.*

## **2.2 Critère 2 : il existe des processus visant à éclaircir les politiques, à résoudre les problèmes et à assurer la bonne communication entre DRHC, les demandeurs potentiels, les partenaires et les parties prenantes**

Le BRA organise des ateliers nationaux tous les trois mois à l'intention des coordonnateurs régionaux de la SDRHA, de même que des téléconférences toutes les deux semaines. Ces rencontres permettent de mettre en commun de l'information et de discuter de questions pertinentes. Les entrevues réalisées auprès des employés ont révélé que cette méthode était un moyen efficace de mettre de l'information en commun. Dans le questionnaire d'autoévaluation des contrôles, 83 % des répondants ont indiqué que les informations obtenues au cours des téléconférences et des ateliers sont ensuite transmises aux équipes de travail. Les employés du programme dans les régions, à la direction ou aux opérations, ont confirmé que le rôle des coordonnateurs régionaux de la SDRHA est de faire circuler l'information entre les différentes parties prenantes et que ce rôle est primordial dans la communication d'informations aux différents niveaux. Les coordonnateurs sont chargés de diffuser régulièrement de l'information aux employés et aux signataires d'EDRHA.

Au cours des visites dans les régions, un grand nombre de représentants du programme de tous les niveaux ont manifesté le besoin d'obtenir des orientations plus claires concernant le suivi des projets (p. ex. utilisation des fonds alloués aux frais administratifs et à l'aide offerte dans le cadre du programme, disposition de retenue, disposition de report, achat d'immobilisations, frais admissibles et non admissibles, exigences en matière de vérification approfondie et application de la politique concernant les mesures correctives). Les agents et les membres de la direction de la SDRHA ont indiqué que les dispositions de l'entente étaient interprétées de manière différente par les agents du programme et les signataires d'ententes. Le BRA, en consultation avec les régions, pourrait à ce sujet élaborer un manuel détaillé à l'intention des signataires d'EDRHA.

Les employés du programme ont affirmé que les bulletins sur les lignes directrices du BRA qui portent sur différents sujets liés à l'administration, de même que d'autres documents d'informations, étaient utiles mais ne contenaient pas suffisamment de renseignements. Les bulletins ont été publiés en 2001 et en 2002, alors que la plupart des ententes ont été conclues en avril 1999. Les entrevues réalisées auprès des employés du programme ont révélé que quatre des régions visitées avaient utilisé les lignes directrices proposées, soit comme politique ou, lorsque des procédures régionales avaient déjà été élaborées, comme lignes directrices. Une région n'a pas utilisé les lignes directrices puisqu'elle avait déjà élaboré ses propres directives. Le BRA avait informé les régions qu'elles disposaient d'une certaine marge de manœuvre dans la façon de mettre en œuvre les lignes directrices. Les régions ont indiqué qu'elles avaient besoin d'obtenir plus de précisions de la part du BRA afin de connaître les secteurs pour lesquels elles avaient plus de latitude et ceux qui exigeaient l'adoption d'une approche stratégique commune à l'échelle nationale.

Les résultats de l'autoévaluation des contrôles ont indiqué que la plupart des employés pouvaient obtenir du soutien du Bureau d'aide du BRA lorsqu'ils éprouvaient des difficultés opérationnelles courantes. Toutefois, seulement le tiers des personnes interrogées étaient satisfaites des délais de réponse à des questions pouvant avoir des répercussions à l'échelle nationale. Pour certaines d'entre elles, cette situation s'explique par l'important roulement de personnel à l'AC.

Comme les régions rencontrent souvent le même type de difficultés, il a été suggéré que le BRA réponde aux questions des régions à partir d'un point de contact central. De plus, nous avons constaté que les régions ne mettaient pas toujours en commun leurs pratiques exemplaires avec les autres régions et le BRA, notamment en ce qui concerne les points suivants :

- la mise en place d'un système de gestion des dossiers liés aux EDRHA;
- une trousse de formation pour les formateurs à l'intention des signataires d'EDRHA;
- des publications sur les cas exemplaires;
- un formulaire de suivi des activités;
- un manuel sur les opérations liées aux EDRHA élaboré dans les régions;



- le soutien du personnel financier à l'interne dans l'examen des rapports de vérification externe;
- un rapport sur les résultats obtenus dans les régions visant à déterminer le coût de chaque intervention des signataires d'EDRHA;
- un guide sur la vérification du BRA.

Bien que les ateliers nationaux aient donné lieu à une mise en commun des pratiques exemplaires, les employés ont indiqué qu'ils aimeraient adopter une approche davantage coordonnée en ce sens et que le BRA pourrait jouer un rôle de coordonnateur dans la communication des pratiques exemplaires entre les régions.

Nous concluons que, dans l'ensemble, le mécanisme de communication interne actuellement en place fonctionne adéquatement. Il pourrait y avoir place à l'amélioration, mais dans l'ensemble ce critère a été respecté.

### **2.3 Critère 3 : les employés du programme ont accès aux ressources, à la formation et aux outils nécessaires, et ils ont les compétences nécessaires**

#### **Ressources**

Au cours des entrevues réalisées auprès des employés régionaux de la SDRHA, la plupart ont affirmé que, de manière générale, ils disposaient des ressources nécessaires pour effectuer leur travail. Cependant, ils ont suggéré qu'on revoit le modèle régional d'affectation des ressources afin que celui-ci renferme tous les coûts liés à la gestion et à l'exécution des EDRHA, que les affectations budgétaires soient appropriées et qu'il tienne compte des coûts opérationnels supplémentaires pour les régions nordiques éloignées et la formation offerte. De plus, on a suggéré d'affecter des ressources aux centres de ressources humaines locaux et régionaux, ce qui permettrait aux régions de ne pas avoir à combler les sommes manquantes dans le budget de la SDRHA.

#### **Compétences**

À partir de l'examen du dossier, des entrevues réalisées et des résultats de l'autoévaluation des contrôles, il apparaît que les employés de la SDRHA dans les régions possèdent beaucoup d'expérience et de connaissances en ce qui a trait à DRHC, aux programmes de subventions et de contributions et aux programmes à l'intention des Autochtones. Plus de 50 % des employés du programme ont participé à la gestion et à l'exécution de programmes à l'intention des Autochtones à DRHC, et ce, pendant plus de cinq ans.

En plus de leur expérience de travail, certains employés de la SDRHA ont acquis des compétences et une spécialisation grâce aux formations offertes. Selon les résultats de l'autoévaluation des contrôles, les employés sont principalement spécialisés dans deux secteurs, soit les finances et la comptabilité (43 %) et les sciences sociales (40 %).

À la suite des entrevues et des discussions avec les employés du programme, nous sommes d'avis qu'ils font preuve de dévouement dans leurs tâches, qu'ils ont à cœur les objectifs de la Stratégie et qu'ils sont convaincus des avantages que la SDRHA offre aux Autochtones.

Même si pratiquement toutes les personnes interrogées disaient avoir confiance en leurs compétences pour l'exécution du programme et en leurs aptitudes à gérer les EDRHA, un grand nombre d'entre elles ont avoué avoir moins confiance en leurs capacités dans le domaine des finances. En effet, elles estimaient avoir besoin de plus de renseignements ou de formation dans ce domaine. Les principales tâches posant des difficultés sont les suivantes : lire et comprendre les rapports de vérification externe, rapprocher les demandes de remboursement trimestrielles et les états financiers vérifiés et réaliser un suivi financier. D'après les résultats de l'autoévaluation des contrôles, seulement 56 % des personnes interrogées estiment avoir les compétences nécessaires pour comprendre et analyser les rapports de vérification externe. Toutefois, la plupart d'entre elles ont affirmé avoir eu accès à du soutien des régions dans ce domaine lorsqu'elles en ont eu besoin, et avoir confiance en l'aide et en l'orientation reçues. Une région a eu recours à des sous-traitants pour le suivi financier, et des employés de deux régions ont suggéré que chaque unité régionale de la SDRHA dispose d'un spécialiste en finance.

## **Outils**

Comme il en a été question au **Critère 2**, le BRA a élaboré une série de bulletins sur les lignes directrices qui ont été distribués à tous les employés de la SDRHA en 2001, afin de les aider à interpréter et à exécuter les EDRHA. Jusqu'en novembre 2003, le BRA avait pour tâche de fournir de l'orientation fonctionnelle, c'est pourquoi certaines régions ont perçu les bulletins comme étant des lignes directrices et non des politiques ou des directives. Comme il a été mentionné plus tôt, cette situation a mené à des incohérences dans l'ensemble du pays. Ces bulletins n'ont été publiés qu'en 2001; certaines régions avaient donc élaboré leurs propres processus, politiques et lignes directrices, auxquels elles ont ajouté les lignes directrices du BRA, lorsque c'était possible. Seulement 46 % des répondants à l'autoévaluation disent avoir consulté régulièrement le guide des opérations du programme de subventions et de contributions et s'être tenus au courant de tous les changements.

Selon les résultats de l'autoévaluation, 75 % des gestionnaires régionaux consultent les rapports en ligne pour évaluer le rendement des signataires d'EDRHA. Cependant, le site Web en question est davantage considéré comme un outil d'information sur les résultats que comme un outil de référence. Utilisé quotidiennement, ce site n'est pas considéré comme un outil utile servant à aider dans l'exécution des EDRHA ou à fournir des renseignements sur les changements en cours. Pour améliorer le contenu du site, on a proposé d'y ajouter une section sur les pratiques exemplaires, une section Foire aux questions, des liens aux bulletins et aux lignes directrices du BRA et d'effectuer des mises à jour régulières.

Comme il est mentionné au **Critère 1**, les formulaires de suivi et de remboursement du Ministère ne contiennent pas suffisamment de détails pour assurer un suivi approprié des projets. La majorité des personnes interrogées et 79 % des répondants à l'autoévaluation estiment que le formulaire de suivi sur les programmes de subventions et de contributions (EMP 5220) n'est pas approprié pour le suivi des activités et des finances des EDRHA, et seulement 56 % utilisent ce formulaire. Plusieurs régions ont élaboré leurs propres formulaires de suivi qui ont été conçus spécifiquement pour les EDRHA. De plus, une grande variété de formulaires est utilisée. Les régions ont élaboré leurs propres formulaires et tableurs afin d'effectuer le suivi des avances versées, des montants réclamés aux fins de remboursement, des montants approuvés, des retenues, des reports et des intérêts. On a suggéré que le BRA recueille les pratiques exemplaires des régions pour ce qui est des outils qui ont été élaborés par celles-ci, comme les formulaires de suivi, les formulaires de demande de remboursement, les politiques et lignes directrices régionales, etc. On pourrait se servir de ces documents pour élaborer des formulaires, des outils et des méthodes qui seront utilisés à l'échelle nationale.

On a suggéré que les outils suivants pourraient être utiles :

- manuel sur les opérations liées aux EDRHA;
- guide de vérification détaillé à l'intention des employés de la SDRHA, des signataires d'EDRHA et des vérificateurs externes;
- trousse d'orientation pour les nouveaux employés de la SDRHA.

Nous pouvons conclure que, dans l'ensemble, ce critère a été respecté mais qu'on doit apporter des améliorations aux outils et aux formulaires de suivi utilisés par les employés dans le cas de renouvellement d'ententes.

### ***Recommandation***

*11. Les formulaires de suivi du Ministère ne fournissent pas suffisamment de détails pour permettre un suivi approprié des EDRHA. La DPAJ, en consultation avec les SFA et les OPE, doit examiner les outils de suivi et apporter des améliorations au formulaire de suivi utilisé lors des visites sur place. La DPAJ doit mettre en place, dans le cadre du processus de suivi, un exercice de validation des données sur les opérations (participants) présentées par les signataires d'EDRHA ou les fournisseurs de services (tierces parties).*

### **Formation**

En général, la plupart des personnes interrogées sont satisfaites de la formation reçue et des possibilités qui s'offrent à elles à cet égard. Les seuls secteurs pour lesquels elles estiment ne pas recevoir suffisamment de formation sont la comptabilité et le suivi financier (comme il a été discuté précédemment). Selon les résultats de l'autoévaluation, seulement 47 % sont d'avis que la formation offerte par le Ministère sur la gestion financière et la comptabilité répond à leurs besoins. Certaines personnes estiment que la formation sur les finances offerte par le Ministère est très générale et ne tient pas compte

de la complexité des EDRHA. Les résultats de l'autoévaluation démontrent que 52 % des répondants ont assisté à l'atelier sur la gestion financière du BRA. La plupart d'entre elles ont trouvé cet atelier utile, mais certaines sont d'avis qu'il n'a pas fourni suffisamment d'informations et n'a pas répondu à leurs besoins en formation dans ce domaine. La mise en œuvre de l'initiative de spécialisation et de concentration en février 2004 devrait régler de nombreux problèmes liés au suivi financier.

Bien qu'il soit possible d'apporter des améliorations dans ce secteur, nous concluons que le critère a été respecté.

## **2.4 Critère 4 : il y a une structure de responsabilisation en place qui tient compte de différents indicateurs**

### **Clarté des rôles et des responsabilités**

Au moment où la Stratégie a été mise en place, les rôles et responsabilités étaient définis comme suit :

- les signataires d'EDRHA sont responsables de la conception et de l'exécution des programmes relatifs au marché du travail;
- les bureaux régionaux sont responsables de négocier et de gérer les ententes individuelles (notamment de négocier les budgets, d'établir des objectifs en matière de renforcement des capacités, d'effectuer un suivi des dépenses, des progrès réalisés quant au renforcement des capacités et des résultats);
- le BRA est responsable d'élaborer des politiques à l'échelle nationale et de fournir du soutien opérationnel en ce qui concerne la SDRHA.

Les résultats de l'autoévaluation des contrôles ont indiqué que les employés et les membres de la direction dans les régions comprennent clairement leurs rôles et leurs responsabilités en ce qui a trait à la gestion des EDRHA. Bien que les employés du programme dans les régions soient d'avis que les rôles et les responsabilités sont clairs pour les employés des régions et les signataires d'EDRHA, deux récents changements ont donné lieu à une certaine confusion entourant les rôles et les responsabilités du BRA. Comme nous l'avons mentionné plus haut, la relation hiérarchique entre le SMA des OPE et les CSR a été modifiée en octobre 2003. Auparavant, le SMA fournissait aux CSR de l'orientation fonctionnelle mais maintenant, ces derniers relèvent directement du SMA. Il y a également eu une séparation des fonctions liées aux politiques et aux opérations du BRA (depuis janvier 2004). Cette situation a créé de la confusion et les employés du programme ont manifesté le besoin d'obtenir plus de précisions concernant les répercussions que ces changements pourraient avoir sur les régions.

## **Clarté des attentes en matière de rendement**

Les résultats de l'autoévaluation des contrôles indiquent que seulement 65 % des employés du programme croient que les signataires d'EDRHA comprennent clairement leurs rôles et leurs responsabilités, et 84 % d'entre eux sont d'avis que les signataires d'EDRHA répondent dans l'ensemble aux critères et aux objectifs fixés. Dans la plupart des dossiers examinés, on ne trouvait pas de documents concernant la négociation des objectifs annuels. À la suite des entrevues réalisées auprès des responsables du programme, il a été déterminé qu'il n'y avait aucun critère préétabli permettant aux agents de négocier l'établissement d'objectifs comparables d'une entente à l'autre, dans l'ensemble du pays. Dans la plupart des cas, les objectifs ont été fixés au cas par cas.

## **Crédibilité de l'information présentée**

Comme on l'a mentionné dans l'introduction, l'examen de la Direction de l'évaluation des programmes porte sur la qualité et l'intégralité des informations relatives aux résultats. Le BRA a préparé un plan d'action à la suite des constatations de la Direction et, par conséquent, la présentation de rapports sur les opérations ne faisait pas partie de la vérification.

L'examen des dossiers et les entrevues réalisées ont révélé qu'il n'existait aucun processus de validation des données opérationnelles présentées par les signataires d'EDRHA.

Afin d'éviter que les résultats des rapports contiennent des informations erronées, il est nécessaire de mettre en place un exercice de validation des données opérationnelles sur les participants, dont traite la *Recommandation 11*.

## **Caractère raisonnable des mécanismes d'examen et d'ajustement**

L'examen du rendement annuel est un volet important de l'approche de gestion du cycle de vie des projets. Cependant, il ne s'agit pas actuellement d'un élément essentiel à la gestion des EDRHA. Cet examen devrait faire mention des progrès réalisés par les signataires d'EDRHA par rapport aux fonds qui leur ont été versés, de même qu'aux activités et aux résultats prévus. Seule une des cinq régions visitées avait effectué une analyse officielle et fourni des commentaires aux signataires d'EDRHA dans une lettre signée par le cadre supérieur régional. Cependant, la lettre ne contenait que des renseignements sur les résultats et les objectifs. Les écarts et les lacunes, de même que les réalisations, n'ont pas été soulignés. L'équipe de vérification estime que l'analyse officielle est une pratique valable qui doit être adoptée par d'autres régions et à laquelle on doit ajouter les étapes additionnelles mentionnées ci-dessus.

On doit apporter des améliorations à la structure de responsabilisation. Les rôles et les responsabilités à l'interne sont clairement définis, mais on aurait avantage à ce que les signataires d'EDRHA et de sous-ententes soient mieux informés sur les objectifs de rendement qu'ils doivent atteindre.



### 3. CONCLUSION

En résumé, voici les constatations découlant de la vérification :

*On doit améliorer les contrôles financiers et administratifs afin de renforcer le processus de paiement en place et les fonctions de vérification, de contrôle et d'assurance de la qualité. Toutefois, le processus de certification des dossiers, mis en place en 2002, a permis d'améliorer de façon significative l'administration du programme en général.*

*Il y a une bonne communication d'informations à l'interne, en particulier en ce qui concerne les politiques et l'exécution des programmes.*

*Les employés ont accès à la formation et aux outils nécessaires pour appuyer l'exécution de la SDRHA, et ils ont les compétences nécessaires. Toutefois, on doit apporter des améliorations aux outils de contrôle.*

*On doit également apporter quelques améliorations à la structure de responsabilisation. Les rôles et les responsabilités à l'interne sont clairs, mais on aurait avantage à ce que les signataires d'EDRHA et de sous-ententes soient mieux informés sur les objectifs de rendement qu'ils doivent atteindre.*

*Afin d'améliorer la gestion globale de la SDRHA, nous avons inclus dans le rapport une série de recommandations (annexe B) visant à renforcer la gestion du programme. Il s'agit principalement de clarifier les exigences en matière de reddition de comptes. Il est important de faire remarquer que les constatations de la vérification ont été transmises à la DPAJ tout au long du processus de vérification et que des mesures correctives ont déjà été amorcées.*

Selon notre jugement professionnel, nous avons entrepris des procédures de vérification suffisantes et appropriées et nous avons recueilli des éléments appuyant les conclusions qui figurent dans ce rapport. Les conclusions sont tirées de la comparaison des faits examinés et ont été établies en fonction des critères de la vérification.

La vérification interne qui fait l'objet du présent rapport a été réalisée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du SCT et aux *Normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des vérificateurs internes.





## **ANNEXE A**

### **OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION**

Dans le cadre de la Stratégie de développement des ressources humaines autochtones (SDRHA), des EDRHA ont été conclues entre DRHC et des organisations autochtones. Le but de la vérification des EDRHA est d'évaluer si les contrôles et les pratiques témoignent d'une saine gestion financière, d'une bonne intendance des ressources et d'une reddition de comptes efficace.

#### **ÉTENDUE**

Les conclusions de la vérification sont fondées sur les éléments de preuve recueillis et correspondent aux critères de la vérification :

- Des mesures de contrôle financier et administratif adéquates ont été mises en place :
  - les ententes font clairement mention des activités admissibles et mesurables, de même que des responsabilités des signataires d'entente;
  - les modalités de paiement sont respectées;
  - on effectue un suivi des activités afin de s'assurer qu'elles sont conformes à l'entente et que les fonds sont utilisés de manière adéquate;
  - le rapport de vérification externe répond aux exigences en matière de vérification approfondie;
  - le rapport de vérification externe sert à l'évaluation de fin d'exercice, à la détermination des problèmes et à la mise en place, au besoin, de mesures correctives;
  - on suit le processus de certification requis;
  - il y a des mécanismes d'assurance de la qualité en place.
- Il existe des processus visant à éclaircir les politiques, à résoudre les problèmes et à assurer la bonne communication entre DRHC, les demandeurs potentiels, les partenaires et les parties prenantes.
- Les employés du programme ont accès aux ressources, à la formation et aux outils nécessaires, et ils ont les compétences nécessaires.
- Il y a une structure de responsabilisation en place qui tient compte des cinq indicateurs :
  - clarté des rôles et des responsabilités;
  - clarté des attentes en matière de rendement;
  - crédibilité de l'information présentée;

- équilibre des attentes et des capacités;
- caractère raisonnable des mécanismes d'examen et d'ajustement.

Le cycle de vie des projets réalisés dans le cadre des ententes comprend sept étapes : présentation de la demande, évaluation, recommandation et approbation, signature de l'entente, suivi, traitement des demandes de remboursement/de paiement et clôture. Dans le cadre de la vérification, on n'examinera pas les étapes de présentation de la demande et d'évaluation, étant donné que les risques possibles qu'elles comportent sont faibles en raison de la structure de la Stratégie. Comme les ententes doivent prendre fin le 31 mars 2004, il ne sera pas possible de réaliser une évaluation de la clôture des activités. De plus, on n'évaluera pas la pertinence ni l'exactitude des données présentées dans les rapports puisque la Direction générale de l'évaluation et du développement des données (DGEDD) a déjà relevé des problèmes liés à la cueillette de données, comme le mentionne la section 2. Toutefois, on examinera la façon dont les résultats sont utilisés et présentés.

## **MÉTHODOLOGIE**

L'exécution de la SDRHA est décentralisée, c'est pourquoi l'étape de l'examen sera réalisée à l'AC et dans les quatre régions suivantes : Colombie-Britannique/Yukon, Alberta/Territoires du Nord-Ouest/Nunavut, Ontario et Terre-Neuve-et-Labrador. On tiendra également compte des observations et des constatations tirées des vérifications, des évaluations et des examens précédents. Voici de quelle manière le cadre de gestion de la Stratégie sera évalué :

- les membres de la direction des programmes et les employés sélectionnés qui participent à l'administration des EDRHA devront répondre à un questionnaire d'autoévaluation des contrôles;
- on réalisera des entrevues auprès des employés et des membres de la direction des programmes (AC et régions);
- on effectuera l'examen de documents pertinents;
- on examinera des dossiers;
- on analysera de l'information.

Toutes les régions seront invitées à répondre au questionnaire d'autoévaluation des contrôles en ligne. On pourra également relever les difficultés grâce aux entrevues de suivi et à l'examen des documents. La vérification consistera principalement à valider les pratiques et contrôles en place.

Lors de la vérification, on tiendra compte des conclusions tirées des examens de dossiers réalisés par la Direction du contrôle des performances (DCP). La DCP a le mandat de vérifier si les fonds des programmes de subventions et de contributions sont gérés et dépensés conformément aux modalités d'application des programmes.

De plus, les SVIGR examineront certaines EDRHA au cours de leur troisième et quatrième année d'application (du 1<sup>er</sup> avril 2001 au 31 mars 2003). L'examen sera réalisé au cours de cette période afin de s'assurer qu'il ne porte pas sur des éléments déjà examinés par la DCP, et que les responsables du programme ont suffisamment de temps pour mettre en place des mesures correctives. On examinera un échantillon de 15 ententes d'envergure considérable, dans lesquelles sont comprises des sous-ententes. Ce nombre semble suffisant pour donner une assurance raisonnable quant au respect des objectifs de la vérification. On sélectionnera les ententes selon un échantillon discrétionnaire, en tenant compte des éléments suivants : valeur monétaire, représentativité de différents groupes autochtones (p. ex. Métis, Inuits, Autochtones en milieu urbain et Premières Nations) et lieu. Des consultations seront menées auprès des employés du BRA concernant la sélection des ententes. Cependant, il convient de mentionner qu'un échantillon de cette taille n'est pas statistiquement significatif. Par conséquent, on ne pourra pas appliquer les résultats de l'examen à l'ensemble du programme.

Toutes les constatations découlant de l'examen des dossiers seront présentées aux membres de la direction et aux employés du programme concernés aux fins de discussion et d'approbation. De plus, on prendra bonne note des pratiques exemplaires.

On formera un comité consultatif sur la vérification pour la durée de la vérification. En outre, on demandera conseils aux membres de la direction du BRA pour le choix des membres. Le directeur de la vérification des SVIGR présidera le comité. Les conseils des membres de ce comité permettront de déterminer l'étendue, les objectifs, les critères et l'approche de la vérification, et ils fourniront un autre niveau d'assurance pour ce qui est des principales questions devant faire l'objet d'une reddition de comptes.

## **REDDITION DE COMPTES**

On tiendra des séances d'information, et on communiquera régulièrement des renseignements à l'équipe de direction du BRA afin de valider les résultats obtenus et d'obtenir leurs commentaires à cet effet, ainsi que de s'assurer que le rapport rend compte de la situation de manière appropriée. On organisera, au besoin, des séances d'information à l'intention de la haute direction avant de finaliser le rapport de consultation.

Le comité consultatif sur la vérification examinera le rapport de consultation et les recommandations formulées afin de s'assurer de leur caractère raisonnable et de l'équilibre entre les données. On préparera par la suite un rapport provisoire qui sera présenté à la haute direction. Les réactions de la direction du BRA de même que le plan d'action préparé par celle-ci figureront dans le rapport de vérification final en réponse aux constatations et aux recommandations. Le rapport provisoire final sera présenté au Comité de vérification et d'évaluation aux fins d'approbation.

## **ÉTAPES CLÉS**

- Enquête De sept. à déc. 2003
- Examen du cadre de référence par le Comité consultatif Janvier 2004
- Élaboration du programme de vérification Janvier 2004
- Entrevues (AC et régions) et examen des documents Du début à la fin
- Autoévaluation des contrôles (questionnaire en ligne) Février 2004
- Examen (dossiers des SVIGR) De février à avril 2004
- Document de consultation présenté au Comité consultatif Juillet 2004
- Rapport provisoire présenté au BRA Juillet 2004
- Approbation finale par le Comité de vérification et d'évaluation Octobre 2004.



Recommandations issues de la vérification interne	Plan de la direction	Échéance prévue	Responsable
<p><i>Les régions doivent s'assurer que les prévisions de trésorerie présentées par les signataires d'EDRHA s'appuient sur des principes de gestion de trésorerie prudente et qu'elles représentent les besoins immédiats en liquidités. Cela permettra de réduire le risque de voir des signataires d'EDRHA accumuler en banque d'importantes sommes qui leur ont été versées. Cette exigence doit être clairement indiquée dans les ententes à renouveler.</i></p>	<p>On élabore actuellement une directive qui sera envoyée aux régions et qui prévoit que les avances de fonds ne seront octroyées qu'en cas de besoin immédiat de liquidités et en fonction du plan de travail approuvé. Dans les cas où l'écart entre les avances de fonds trimestrielles et les demandes de remboursement est de 15 % ou plus, les signataires d'EDRHA devront désormais présenter à RHDCC de nouvelles prévisions de trésorerie. Le Système commun pour les subventions et les contributions (SCSC) a été amélioré et ses responsables exigeront également que leur soient présentées de nouvelles prévisions de trésorerie avant d'avancer d'autres fonds.</p>	<p>Février 2005</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>
<p>2. <i>La DPAJ doit préciser dans quelle mesure les demandes de remboursement doivent être accompagnées de documents justificatifs et s'assurer que les signataires d'EDRHA du pays comprennent les exigences et que celles-ci sont appliquées partout de la même façon.</i></p>	<p>Les nouveaux modèles d'entente précisent les documents justificatifs que les signataires d'EDRHA doivent présenter au minimum (c.-à-d. une copie de leur grand livre général) et prévoient également que RHDCC pourra demander qu'on lui présente d'autres documents s'il juge que c'est nécessaire.</p> <p>De plus, la DPAJ élaborera un formulaire de demande de remboursement uniformisé qui servira à tous les signataires d'EDRHA; de cette façon, les déclarations de dépenses trimestrielles seront uniformes.</p>	<p>Terminé</p> <p>Février 2005</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>

Recommandations issues de la vérification interne	Plan de la direction	Échéance prévue	Responsable
<p>3. En vue du renouvellement, la DPJ doit s'assurer que les ententes de contribution comportent la disposition relative à l'accord standard pour l'approbation préalable des immobilisations dont la valeur dépasse un montant déterminé. Les acquisitions d'immobilisations prévues doivent figurer dans les plans de dépenses annuels ainsi que dans les plans de report pour que RHDCC les approuve.</p>	<p>Les nouvelles modalités et les modèles d'entente ont été modifiés; ils stipulent que les acquisitions d'immobilisations de plus de 5 000 \$ nécessiteront une approbation préalable écrite de RHDCC. Le Ministère continuera de contrôler les acquisitions d'immobilisations et le dessaisissement des immobilisations de plus de 5 000 \$. Toutes les acquisitions d'immobilisations prévues figureront dans les plans de travail annuels et les plans de report.</p>	<p>Terminé</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>
<p>4. La DPJ doit donner aux signataires d'EDRHA un délai précis pour présenter les rapports de dépenses trimestriels et tous les autres documents requis (rapports de vérification, rapports d'étape, téléversements de données). Ce délai doit figurer dans les nouvelles ententes.</p>	<p>Les nouveaux modèles d'entente établissent clairement des délais pour la production de rapports relatifs aux dépenses ou autres. Les rapports de dépenses trimestriels, les rapports d'étape et les téléversements de données devront être présentés au plus tard 30 jours après la fin du trimestre. De même, les rapports d'étape annuels et les rapports de vérification externe devront être présentés au plus tard 120 jours après la fin de l'exercice financier.</p> <p>On préparera une directive qui sera envoyée aux régions et qui présentera le calendrier annuel pour la présentation des rapports. Le processus de vérification des dossiers renforcera également l'obligation qu'ont les signataires de respecter les exigences relatives à la production de rapports pour recevoir les avances du troisième trimestre.</p>	<p>Terminé</p> <p>Février 2005</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p> <p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>
<p>5. La DPJ doit reformuler la disposition relative aux retenues afin que tous les signataires la comprennent bien et qu'elle soit appliquée partout de la même façon.</p>	<p>Dans les nouveaux modèles d'entente, la disposition relative aux retenues a été renforcée; elle stipule que le Canada « retiendra un paiement final ne dépassant pas 10 % de la contribution totale jusqu'à ce que le programme soit terminé. Le paiement final sera fait dans les huit mois suivant la fin de l'entente après réception et vérification d'une demande de solde exigible et réception de tout rapport de vérification ou autre rapport exigé conformément à la présente entente ».</p>	<p>Terminé</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>

Recommandations issues de la vérification interne	Plan de la direction	Échéance prévue	Responsable
	<p>De plus, on élaborera une directive que l'on enverra aux régions et aux signataires d'EDRHA afin de leur apporter des précisions supplémentaires sur l'application de cette disposition. La directive comprendra des lignes directrices relatives à l'évaluation des risques pour aider à déterminer le pourcentage de fonds à retenir (<i>jusqu'à 10 %</i>).</p>	Février 2005	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>
<p>6. <i>La DPJ doit examiner le processus de report et établir, pour les nouvelles ententes, des calendriers plus applicables permettant aux bénéficiaires de conserver, lors de l'exercice financier suivant, des fonds non dépensés pour des activités admissibles.</i></p> <p><i>La DPJ, en collaboration avec les régions, doit mettre au point un modèle national détaillé de plan de report dont se serviront tous les signataires d'EDRHA pour exposer la manière dont ils comptent dépenser les fonds du Trésor.</i></p> <p><i>Il faut mettre en place, dans les régions, un processus officiel d'examen et d'approbation des plans de report.</i></p>	<p>Dans les nouveaux modèles d'entente, les signataires d'EDRHA seront tenus de présenter, pas moins de 30 jours avant le début de l'exercice financier, un plan dans lequel on exposera comment les fonds seront dépensés pendant le premier et/ou le deuxième trimestre de l'exercice financier suivant. Des délais fermes ont été fixés : les fonds non dépensés doivent être dépensés au plus tard à la fin octobre de l'année suivante ou versés au Canada au début du mois de novembre de la même année.</p> <p>On élaborera un modèle national qui servira à tous les signataires d'EDRHA afin d'assurer l'uniformité des déclarations de fonds du Trésor non dépensés et de la présentation des plans visant à utiliser ces fonds. Le modèle sera accompagné d'une directive qui sera envoyée aux régions et dans laquelle on précisera que les reports ne peuvent être utilisés qu'aux fins pour lesquelles les fonds étaient initialement prévus, c.-à-d. pour assumer les coûts des programmes.</p> <p>Dans les nouveaux modèles d'entente, les signataires d'EDRHA seront tenus de présenter à RHDCC leurs plans de report à des fins d'approbation.</p>	<p>Terminé</p> <p>Mars 2005</p> <p>Terminé</p> <p>En cours</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p> <p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p> <p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p> <p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>
<p><i>La DPJ doit également effectuer un suivi de ces plans de report à l'échelle nationale.</i></p>	<p>La DPJ contrôlera tous les plans de report au moyen du processus de vérification des dossiers. Tout montant reporté non dépensé au plus tard à la fin octobre devra être remboursé au Canada en novembre de la même année.</p>		



Recommandations issues de la vérification interne	Plan de la direction	Échéance prévue	Responsable
<p>7. La DPAJ doit régler la question du contrôle des sous-ententes (tierce partie) et expliquer clairement les exigences aux signataires de sous-ententes pour qu'ils respectent la Politique sur les paiements de transfert entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juin 2000.</p>	<p>Les nouveaux modèles d'entente comportent une disposition qui stipule que les agents de RHDCC ont le droit d'accéder aux registres, dossiers, bureaux et sites des signataires de sous-ententes lorsqu'ils estiment que c'est nécessaire.</p> <p>On préparera une directive et on la distribuera aux régions pour les aider à déterminer quels signataires de sous-ententes il faudra contrôler, les exigences appropriées en matière de contrôle et les démarches à suivre.</p>	<p>Terminé</p> <p>Mars 2005</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p> <p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>
<p>8. La DPAJ doit renforcer les mécanismes de suivi pour s'assurer que les rapports de vérification étendus annuels des signataires d'EDRHA respectent toutes les exigences de l'entente en matière de vérification et qu'ils sont présentés dans le respect des échéances. S'il y a non-respect des exigences, il faut prendre les mesures correctives qui s'imposent.</p>	<p>À l'été 2004, la DPAJ a élaboré une directive qu'elle a envoyée aux régions; celle-ci traite des exigences étendues en matière de vérification. La directive a servi à communiquer aux signataires d'EDRHA et aux vérificateurs les exigences établies dans le cadre de l'entente contractuelle, à établir un processus visant à s'assurer que les rapports de vérification externe présentés à RHDCC sont conformes aux exigences de l'entente et à s'assurer que les agents régionaux rapprochent les demandes finales et les données chiffrées des vérifications. On a également fourni aux régions des listes de vérification pour le rapprochement en question ainsi que des formulaires à utiliser dans le cadre du processus annuel de vérification des dossiers. Par ailleurs, dans les nouveaux modèles d'entente, l'échéance pour la présentation des rapports de vérification est passée de 90 à 120 jours et on y indique que RHDCC a la possibilité de retenir les futurs versements si les exigences étendues en matière de vérification ne sont pas respectées.</p>	<p>Terminé</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>

Recommandations issues de la vérification interne	Plan de la direction	Échéance prévue	Responsable
<p><i>Un comité d'examen interne régional connaissant bien le programme et les finances doit examiner les rapports de vérification externe des signataires d'EDRHA. Cela permettra de disposer d'un mécanisme de suivi approprié ainsi que de mesures correctives, selon les besoins.</i></p>	<p>On modifiera la directive pour faire en sorte que des comités d'examen interne régionaux examinent les rapports de vérification externe.</p>	<p>Mars 2005</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>
<p>9. <i>La DPJ doit élaborer un guide de comptabilité/vérification dont les signataires d'EDRHA et leurs vérificateurs externes doivent obligatoirement se servir. Ce guide doit traiter de tous les éléments liés aux dispositions financières des ententes de contribution : définitions appropriées des dépenses admissibles, plan comptable, pratiques comptables à suivre, dispositions relatives aux reports et leurs conditions, dispositions relatives aux retenues, remboursement de la TPS, intérêts et exigences relatives au contrôle pour les signataires d'EDRHA.</i></p> <p><i>Le guide doit également présenter le format requis pour les présentations envoyées à RHDCC par le vérificateur.</i></p> <p><i>Nous recommandons de faire examiner et avaliser ce guide par une société comptable. Cela permettra de renforcer l'utilisation et la mise en application du guide par les vérificateurs externes.</i></p>	<p>La directive relative à la vérification envoyée aux régions (été 2004) comprend un guide de vérification et des modèles de rapports exigés destinés aux signataires d'EDRHA et à leurs vérificateurs externes. Le guide porte sur tous les éléments liés aux dispositions financières et comprend également une lettre portant sur les exigences liées à la production de rapports en fin d'année à envoyer aux signataires d'EDRHA pour qu'ils l'envoient à leurs vérificateurs externes ainsi qu'une liste de contrôle du vérificateur pour les exigences étendues en matière de vérification à présenter avec le rapport de vérification.</p> <p>Une lettre type de mission de vérification sera rédigée et devra être obligatoirement utilisée par tous les signataires d'EDRHA comme contrat entre le signataire et le vérificateur. La lettre exposera les exigences étendues en matière de vérification.</p> <p>Le guide de vérification sera encore augmenté : il comprendra tous les éléments recommandés et sera présenté à une société comptable pour qu'elle l'approuve.</p>	<p>Terminé</p> <p>Mars 2005</p> <p>Mars 2005</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p> <p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>

Recommandations issues de la vérification interne	Plan de la direction	Échéance prévue	Responsable
<p>10. La DPJ et les Services administratifs financiers doivent examiner le cadre d'assurance de la qualité des EDRHA, réexaminer le mécanisme de vérification utilisé et s'assurer que les résultats sont communiqués à la DPJ.</p> <p>Pour le renouvellement, il faut, dans le Cadre de vérification axé sur les risques, rassembler des informations appropriées sur ce mécanisme.</p>	<p>Dans le cadre de l'examen triennal, un examen des EDRHA par la DCP est prévu pour 2005-2006. La DPJ rencontrera la DCP afin de déterminer s'il faudra procéder à d'autres examens (en plus de l'examen triennal) pour améliorer le cadre d'assurance de la qualité actuel. De plus, on a amélioré le processus de vérification des dossiers (les régions sont tenues de présenter des documents justificatifs et de remplir des listes de vérification étendues). On discutera de ces améliorations avec la DCP.</p> <p>Le processus d'assurance de la qualité actuel figure dans le CVAR; toute autre amélioration y sera également intégrée.</p>	<p>Février 2005</p> <p>Terminé</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p> <p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>
<p>11. Les formulaires de contrôle du Ministère ne fournissent pas suffisamment de détails pour contrôler les EDRHA comme il se doit. La DPJ, en collaboration avec les SFA et OPE, doit examiner les outils de contrôle et améliorer le formulaire de contrôle utilisé pour les visites sur place.</p> <p>Dans le cadre du processus de contrôle, la DPJ doit mettre en œuvre un mécanisme de validation des données opérationnelles (participants) présentées par les signataires d'EDRHA et/ou des agents de prestation de services de leurs sous-ententes (tiers parties).</p>	<p>La DPJ examine et élabore actuellement, à l'intention des régions et des signataires d'EDRHA, des formulaires et des outils propres aux EDRHA. Ils seront mis au point avec les régions, les SFA et OPE.</p> <p>La DPJ élabore actuellement un processus de validation des données destiné aux régions (suivi des participants). Il s'agira d'un élément du formulaire de contrôle propre aux EDRHA. On distribuera une directive aux régions pour leur expliquer le nouveau formulaire de contrôle et le processus de validation des données.</p>	<p>Mars 2005</p> <p>Mars 2005</p>	<p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p> <p>Directeur général Direction des programmes autochtones et jeunesse (CR 7480)</p>