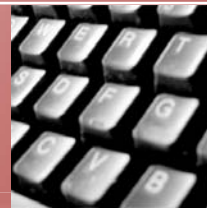
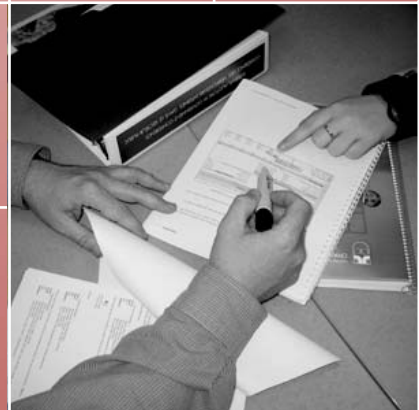


Vérification des Programmes initiatives emploi jeunesse



Vérification des Programmes initiatives emploi jeunesse

No de projet : 6568/00

Services de vérification interne

Directeur général : J.K. Martin
Directrice de la vérification : J. Hinchliff-Milne
Équipe de vérification : A. Batungwanayo
G. Muylers
T. O'Halloran

APPROUVÉ :

DIRECTRICE :	<u>Jayne Hinchliff-Milne</u> Nom	<u>Le 15 juillet 2004</u> Date
DIRECTEUR GÉNÉRAL :	<u>James K. Martin</u> Nom	<u>Le 15 juillet 2004</u> Date

mai 2004

Papier

ISBN : 0-662-78041-8

N° de cat. : HS28-6/2004F

PDF

ISBN : 0-662-78042-6

N° de cat. : HS28-6/2004F-PDF

HTML

ISBN : 0-662-78043-4

N° de cat. : HS28-6/2004F-HTML

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE EXÉCUTIF	i
1. INTRODUCTION.....	1
2. CONSTATATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION	5
2.1 Objectif de la vérification :	5
ANNEXE A : OBJECTIFS, CRITÈRES ET MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION.....	25
ANNEXE B : PLAN D’ACTION DE LA GESTION DES PROGRAMMES INITIATIVES EMPLOI JEUNESSE	29

SOMMAIRE EXÉCUTIF

Comme prévu dans le plan de vérification annuel des Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR), une vérification des Programmes initiatives emploi jeunesse de Développement des ressources humaines Canada (DRHC)¹ a eu lieu. Le travail de terrain pour la vérification a été effectué entre juin 2001 et juin 2002. Cette période, ainsi que celle qui a immédiatement suivi la vérification, ont été caractérisées par d'importantes activités de planification en vue de repositionner la Stratégie Emploi jeunesse (SEJ) du gouvernement du Canada qui a officiellement été adoptée au début de 2003. Les SVIGR ont donc profité de l'occasion pour lier, en autant que possible, les résultats de cette vérification aux principaux changements dans la gestion des programmes.

Avant leur repositionnement, les Programmes initiatives emploi jeunesse de DRHC comprenaient les quatre grands groupes de programmes suivants : Jeunes stagiaires Canada et Jeunesse internationale, Service jeunesse Canada, Objectif emploi d'été pour étudiants comprenant le programme Placements carrière-été et Partenaires pour l'emploi d'été, et les programmes Information et sensibilisation jeunesse dans le cadre de la partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi*. Sauf indication contraire, tous sont des programmes de contributions. Dans le cadre de la stratégie renouvelée, les Programmes initiatives emploi jeunesse sont passés de plusieurs programmes existants aux trois programmes suivants : Connexion compétences (intégrant les activités de Jeunes stagiaires Canada et des programmes de Service jeunesse Canada ainsi que de nouvelles activités), Objectif carrière (intégrant les activités de Jeunesse internationale ainsi que de nouvelles activités) et Expérience emploi d'été (autrefois Objectif emploi d'été pour étudiants).

Pour des raisons expliquées ci-après dans le présent rapport, le programme Partenaires pour l'emploi d'été n'a pas été couvert par la vérification.

À l'exception des Projets nationaux emploi jeunesse, qui constituent une autre option d'exécution de programmes pour les organisations nationales et les bénéficiaires de contributions, les Programmes initiatives emploi jeunesse continuent pour la plus grande partie à être gérés et exécutés à l'échelle régionale, une coordination nationale étant fournie par la Direction des initiatives jeunesse située à l'administration centrale.

Comme les cadres de gestion pour chacun des programmes examinés avaient beaucoup de points communs, ils ont été examinés ensemble. Sauf indication contraire, il est important de noter que les observations et les conclusions présentées dans ce rapport se rapportent à l'ancienne organisation des Programmes initiatives emploi jeunesse. Pour ajouter de la valeur à la gestion des programmes, des liens ont été établis avec les programmes repositionnés.

¹ En décembre 2003, l'ancien ministère de DRHC a été scindé en deux ministères distincts. De plus, Services de vérification interne et de gestion des risques de DRHC a été séparé entre les deux ministères. Du côté de RHDCC, le nom a changé pour Services de vérification interne. Les programmes de la Stratégie emploi jeunesse font partie du nouveau ministère des Ressources humaines et développement des compétences Canada (RHDCC).

L'objectif de la vérification consistait à fournir l'assurance que les Programmes initiatives emploi jeunesse sont gérés de façon appropriée et que les risques sont circonscrits et gérés de façon appropriée. Voir l'*annexe A : Objectifs, critères et méthodologie de la vérification* pour obtenir de l'information au sujet des critères de la vérification et de la méthodologie utilisés lors de la vérification.

La vérification a été effectuée à la Direction des initiatives jeunesse de l'administration centrale et dans les cinq régions suivantes : Colombie-Britannique, Alberta, Ontario, Québec et Nouvelle-Écosse. Ces régions ont été choisies dans le but que les résultats et les conclusions de la vérification pourraient être applicables à l'échelle nationale et profiteraient à toutes les régions de DRHC. Toutefois, il convient de faire preuve de diligence au moment d'appliquer les résultats aux régions qui n'ont pas fait l'objet d'examen.

Au départ, les cadres de gestion pour chacun des principaux éléments de programme ont été évalués au moyen d'évaluations, d'études et d'examens précédents, en plus des résultats des séances d'auto-évaluation du risque et des contrôles animées par les SVIGR auxquelles ont participé les principaux responsables de la gestion et de l'exécution des programmes de chaque région ayant fait l'objet d'un examen. Cette analyse a été suivie d'entrevues et d'examens de la documentation ainsi que d'analyses, y compris celle des examens de l'assurance de la qualité effectués par la Direction du contrôle des performances sur 254 dossiers de programmes jeunesse pour corroborer l'évaluation.

Cette vérification interne a été effectuée conformément à la Politique du Conseil du Trésor concernant la vérification interne et aux normes de l'Institut des vérificateurs internes pour la pratique professionnelle de la vérification interne.

D'après la preuve examinée à l'appui des critères de vérification, nous avons conclu que les Programmes initiatives emploi jeunesse sont gérés de façon appropriée et que les risques sont identifiés et gérés de façon appropriée.

Bien qu'une assurance globale soit donnée en ce qui concerne les objectifs de la vérification, les recommandations suivantes sont formulées en vue d'une amélioration :

1. Les stratégies de ressourcement pour atteindre les priorités des programmes jeunesse devraient être articulées dans les plans régionaux et nationaux. Le Ministère devrait mettre au point une méthode pour comptabiliser les dépenses régionales de fonctionnement pour les programmes jeunesse et autres.
2. La Direction des initiatives jeunesse devrait :
 - S'assurer que les stratégies d'atténuation du risque se rapportant aux indicateurs de rendement et à la saisie et à l'intégrité des données signalées dans le cadre de vérification axée sur le risque de la Stratégie emploi jeunesse renouvelée sont mises en œuvre et que leurs résultats font l'objet d'une surveillance;
 - S'assurer que les nouvelles mesures déterminées dans le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats sont pleinement élaborées et mises en œuvre; et

- Continuer à surveiller la mise en œuvre du Système commun des subventions et contributions pour veiller à ce que les enjeux liés à l'intégrité des données soient complètement résolus.
3. La Direction des initiatives jeunesse devrait continuer à surveiller et à évaluer l'efficacité des mesures récentes et des activités prévues afin d'accroître la sensibilisation des bénéficiaires éventuels de contributions aux programmes jeunesse et augmenter leur compréhension et leur capacité liées aux exigences administratives.

Consulter l'annexe B *Plans d'action de la gestion* pour connaître les mesures correctives et les dates d'achèvement.

Réponse globale de la gestion

Des composantes du programme Stratégie d'emploi jeunesse (SEJ) de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) ont fait l'objet d'une vérification interne menée par les Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR) entre juin 2001 et juin 2002.

Depuis ce temps, la SEJ a été restructurée. Approuvée en février 2003, la SEJ comprend de nouveaux programmes et autorisations. En plus de ces autorisations, l'approbation a lancé DRHC dans un nouveau régime de responsabilités détaillées à l'intérieur du Cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats et du Cadre de vérification axée sur les risques.

Cette vérification a donné à DRHC l'occasion de passer en revue quatre programmes : Programme des jeunes stagiaires (PJS), Jeunesse internationale (JI), Service Jeunesse Canada (SJC) et Placements carrière-été. Comme ces programmes avaient une gestion et une prestation similaires, ils ont été examinés en même temps.

Même si l'évidence a montré que les programmes ont été bien gérés, il y a trois recommandations pour améliorations. Ci-dessous sont les recommandations découlant de la vérification et les commentaires/mesures de la Direction des initiatives jeunesse :

- 1) DRHC devrait élaborer une méthode pour retracer les dépenses opérationnelles régionales de tous les secteurs de programme, y compris les programmes jeunesse et d'autres programmes.**

Dans le cadre du processus de renouvellement qui est à l'agenda de RHDCC, les SFA ont mis sur pied un exercice visant la gestion et la comptabilité par activité dont l'implantation est prévue pour avril 2004. Ceci aidera dans le suivi des dépenses opérationnelles régionales.

2) Suivi des résultats : Le rapport a identifié le besoin pour DIJ de faire un suivi sur les stratégies d'atténuation de risques liés au contrôle de la saisie et de l'intégrité des données et à la mise en œuvre du système commun des subventions et contributions (SCSC).

La mise en œuvre des systèmes de suivi et de contrôle (y compris l'information sur le participant) est un défi constant non seulement pour le programme SEJ, mais aussi pour tous les secteurs de programme concernés par la prestation des programmes d'emploi. Il y a un certain nombre d'éléments qui contribuent à la situation et des mesures ont été prises pour régler ces problèmes, y compris l'élaboration d'un formulaire d'information sur le participant (PIF), l'application de nouveaux indicateurs et des sessions sur la responsabilisation avec les régions.

Les systèmes d'information (SNSE/Contact IV) ont été mis à niveau pour refléter les besoins des jeunes, et la prochaine version de Contact IV et SNSE, prévue pour février et mars 2004 contiendra toutes les nouvelles possibilités des programmes de la SEJ restructurée. Ceci devrait apporter une amélioration majeure à la saisie des données de l'information sur les participants.

Les modalités d'application du programme SEJ ont été élaborées avec une grande flexibilité pour permettre à la stratégie de répondre aux besoins des jeunes. Le Cadre de responsabilité et de gestion axée sur les résultats et le Cadre de vérification axée sur les risques ont été élaborés pour faire face aux risques et aux défis présentés dans les évaluations, les vérifications et la recherche. La Direction des initiatives emploi jeunesse a émis des directives opérationnelles pour le réaligement des programmes. Ces directives comportent une annexe sur la responsabilisation, la collecte et l'entrée des données.

3) La Direction des initiatives jeunesse devrait continuer de suivre et d'évaluer les activités pour accroître la sensibilisation des bénéficiaires potentiels de contributions des programmes pour les jeunes.

Une stratégie de communication globale a été élaborée. Certaines initiatives sont en cours et permettront aux jeunes et aux bénéficiaires de contributions potentiels d'obtenir de l'information et d'avoir une sensibilisation accrue à l'égard des programmes pour les jeunes. La fusion récente du site internet pour les jeunes est considérée comme une source unique de renseignements électroniques pour les jeunes et les leaders des jeunes, y compris les employeurs et les bénéficiaires potentiels de contributions. Le site fait suite à l'engagement pris par le gouvernement du Canada, par le biais de l'initiative Gouvernement en direct, de fournir aux Canadiens un accès électronique à tous les renseignements et services gouvernementaux.

Divers produits d'information et services destinés aux jeunes ont été développés, y compris les kiosques locaux réguliers d'information pour les jeunes, les lignes d'information téléphonique 1-800 et les publications annuelles *Youth Link* qui donne des détails sur les programmes et services du gouvernement fédéral pour les jeunes.

En plus des initiatives mentionnées ci-dessus, la Direction des initiatives jeunesse a élaboré un guide à l'intention des promoteurs qui sera distribué à tous les CRHC en novembre 2003.

Conclusion

La vérification a donné l'occasion de réviser la Stratégie emploi jeunesse. Elle a aussi permis d'apporter des ajustements aux programmes, d'examiner le processus horizontal et de répondre aux questions et aux préoccupations, et les constatations ont été incorporées dans la SEJ repositionnée approuvée en février 2003.

1. INTRODUCTION

Comme il en a été question dans le plan de vérification annuel des Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR), une vérification des Programmes initiatives emploi jeunesse de Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a eu lieu. Le travail sur place pour la vérification a été effectué entre juin 2001 et juin 2002. Cette période, ainsi que la période qui a immédiatement suivi la vérification, a été caractérisée par d'importantes activités de planification en vue de repositionner la Stratégie Emploi jeunesse (SEJ) du gouvernement du Canada qui a officiellement été adoptée au début de 2003. Les SVIGR ont donc profité de l'occasion pour lier, en autant que possible, les résultats de cette vérification aux principaux changements dans la gestion des programmes.

La Stratégie emploi jeunesse, une priorité essentielle du gouvernement du Canada, a été affirmée dans le discours du Trône d'ouverture de la deuxième session de la 37^e législature en septembre 2002.

La Stratégie emploi jeunesse a réussi à accroître les opportunités d'emploi et à permettre aux jeunes Canadiens d'acquérir de l'expérience de travail. Mais les besoins d'emploi des jeunes changent. Les stratégies du gouvernement doivent suivre le rythme. Travaillant avec les jeunes et d'autres partenaires, le gouvernement redirigera ses ressources dans ce secteur pour développer les compétences pour l'avenir et aider ceux qui font face aux plus grands obstacles sur le marché de l'emploi.

L'information recueillie et la connaissance acquise au cours des cinq années passées ont fourni une base pour certaines modifications du programme. Cette expérience, en plus des précisions particulières données dans le discours du Trône, a joué en faveur du renouvellement du SEJ qui comporte une certaine réorientation du modèle de prestation du programme jointe au volet développement des compétences. Une rationalisation plus marquée des initiatives de programme et une approche plus centrée sur le citoyen de la prestation de services pour les jeunes qui font face à des barrières multiples sur le marché du travail sont les priorités essentielles du nouveau programme.

Avant leur repositionnement, les Programmes initiatives emploi jeunesse de DRHC comprenaient les quatre grands groupes de programmes suivants : Jeunes stagiaires Canada et Jeunesse internationale, Service jeunesse Canada, Objectif emploi d'été pour étudiants comprenant le programme Placements carrière-été et Partenaires pour l'emploi d'été et les programmes connexes Information et sensibilisation jeunesse dans le cadre de la partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi*. Sauf indication contraire, tous sont des programmes de contributions. Dans le cadre de la stratégie renouvelée, les Programmes initiatives emploi jeunesse sont passés de plusieurs programmes existants aux trois programmes suivants : Connexion compétences (intégrant les activités de Jeunes stagiaires Canada et des programmes de Service jeunesse Canada ainsi que de nouvelles activités), Objectif carrière (intégrant les activités de Jeunesse internationale ainsi que de nouvelles activités) et Expérience emploi d'été (autrefois Objectif emploi d'été pour étudiants). Pour des raisons expliquées ci-après dans le présent rapport, le programme Partenaires pour l'emploi d'été n'a pas été couvert par la vérification.

À l'exception des Projets nationaux emploi jeunesse, qui constituent une autre option d'exécution de programmes pour les organisations nationales et les bénéficiaires de contributions, les Programmes initiatives emploi jeunesse continuent pour la plus grande partie à être gérés et exécutés à l'échelle régionale, une coordination nationale étant fournie par la Direction des initiatives emploi jeunesse située à l'administration centrale.

Comme les cadres de gestion pour chacun des programmes examinés avaient beaucoup de points communs, ils ont été examinés ensemble. Sauf indication contraire, il est important de noter que les observations et les conclusions présentées dans ce rapport se rapportent à l'ancienne organisation des Programmes initiatives emploi jeunesse. Pour ajouter de la valeur à la gestion des programmes, des liens ont été établis avec les programmes repositionnés.

Le programme Jeunes stagiaires Canada a été conçu pour créer des expériences de travail de premier échelon pour les jeunes afin de les aider à effectuer une transition efficace entre les études et le marché du travail; ce programme comprenait également le programme Jeunesse internationale. Les participants devaient être sans emploi ou sous-employés au moment du début du stage. DRHC fournissait des contributions financières aux employeurs et aux autres bénéficiaires de contributions qui, à leur tour, devaient s'occuper du recrutement et de la sélection des stagiaires en plus de fournir les stages. L'objectif du programme consistait à permettre aux jeunes d'acquérir des compétences liées à l'employabilité ainsi qu'une expérience de travail pratique. Dans le cadre du programme, en 2001-2002, 61,4 millions de dollars en contributions ont été versés à 2 047² bénéficiaires admissibles au Canada et à l'étranger et ont permis à 12 084 jeunes de participer à un stage.

Depuis 1997, Service jeunesse Canada visait surtout à aider les jeunes confrontés à des obstacles plus importants à entrer sur le marché du travail. Les projets ont fourni des expériences de travail communautaire aux jeunes à risque afin d'acquérir des compétences de vie et d'employabilité tout en accomplissant des activités au sein de la communauté. Ces projets ont été gérés par des bénéficiaires de contributions admissibles ayant élaboré des propositions approuvées par DRHC. Les bénéficiaires de contributions avaient pour mission d'aider les jeunes dans la planification de leurs choix de carrière et l'amélioration de leurs compétences liées à l'employabilité et d'aider à promouvoir une transition réussie vers le marché du travail ou le retour à l'école. En 2001-2002, 4 051 jeunes ont participé au programme en vertu duquel 34,8 millions de dollars en contributions ont été versés dans le cadre de 261 ententes conclues principalement avec des organismes communautaires sans but lucratif.

L'objectif du programme Objectif emploi d'été pour étudiants était de créer des expériences de travail d'été pour les étudiants. La majorité des dépenses découlaient du programme Placements carrière-été, une composante conçue pour créer des possibilités d'emploi d'été grâce à des subventions salariales versées aux employeurs. Le programme avait pour but de créer des emplois d'été axés sur la carrière pour les étudiants de niveau secondaire et postsecondaire et était exécuté en partenariat avec divers groupes des secteurs privé, public et bénévole. Dans le cadre du programme, en 2001-2002,

² Les données sur les participants et les promoteurs admissibles pour tous les programmes ont été tirées des bases de données des programmes. Cependant, pour les raisons indiquées au critère de vérification 3.6, les résultats véritables peuvent être différents.

95,6 millions de dollars en contributions ont été versés à 32 199 bénéficiaires admissibles et ont permis le placement de 52 678 étudiants.

Partenaires pour l'emploi d'été a été conçu pour encourager les bénéficiaires de contributions qui s'associent avec le gouvernement du Canada pour promouvoir les avantages de l'embauche d'étudiants pour des emplois d'été au sein de leur région ou de leurs collectivités locales. Les activités comprenaient la promotion et le marketing de l'embauche d'étudiants par l'entremise de diverses activités comme des conférences dans la collectivité et des publicités à la radio et à la télévision. En 2001-2002, 774 000 \$ ont été dépensés dans le cadre du programme en vertu de 71 ententes avec des groupes et des organismes communautaires de promotion. En raison de la faible importance relative de ce programme, il n'a pas été visé par la vérification.

Le programme Information et sensibilisation jeunesse a été conçu pour fournir des renseignements opportuns et pertinents sur le marché du travail pour aider les jeunes à planifier leur carrière. Le volet Information a mis au point divers produits et services d'information destinés aux jeunes, y compris le Réseau en ligne d'information jeunesse (devenu par la suite le site Info-Emploi Jeunesse), des foires d'information régulières pour les jeunes et la ligne 1-800 Info-jeunesse. Le volet Information comprenait des activités faisant directement la promotion de DRHC et, pour cette raison, n'étant pas admissibles à des fonds de contributions; en 2001-2002, les dépenses du programme se sont élevées à 0,17 million de dollars. Seul le volet Sensibilisation jeunesse, comprenant des fonds de contributions, a fait l'objet de la vérification. Sensibilisation jeunesse réunissait des projets parrainés par des employeurs, des associations d'employeurs, des collectivités et des organisations pour les aider à répondre aux exigences et aux ajustements de l'évaluation du marché du travail tout en préparant mieux les jeunes à effectuer la transition vers la population active. Des fonds de contributions attribués à même les Prestations d'emploi et mesures de soutien de la partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi* sont utilisés pour financer des activités de sensibilisation; en 2001-2002, les dépenses se sont élevées à 18 millions de dollars et ont donné lieu à la conclusion de 214 ententes avec des bénéficiaires de contributions.

L'objectif de la vérification consistait à fournir une assurance selon laquelle les Programmes initiatives emploi jeunesse sont gérés de façon appropriée et les risques sont déterminés et gérés de façon adéquate.

La vérification ne porte que sur les programmes jeunesse mentionnés ci-dessus et couvre principalement les activités ayant eu lieu entre juin 2001 et juin 2002³. La vérification a été effectuée à l'administration centrale au sein de la Direction des initiatives jeunesse de même que dans cinq régions : la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario, le Québec et la Nouvelle-Écosse. Le mandat de la vérification fait également allusion à un examen au Nouveau-Brunswick; cependant, avant le début de l'étape des travaux de vérification,

³ Des études de dossiers d'assurance de la qualité menées par la Direction du contrôle des performances ayant une date de *début* entre février 2000 et le 31 mars 2001 ont été utilisées pour la vérification. Toutefois, il convient de noter que les activités entreprises dans les dossiers examinés se seraient dans de nombreux cas prolongées jusque durant la période d'examen. Même si les examens ont eu lieu dans différents lots au cours de périodes de temps différentes, dans la mesure du possible, les résultats ont été utilisés pour déterminer les changements de la performance au fil du temps.

une décision a été prise d'exclure cette région de la vérification. Il a été établi que la collecte de preuves dans les cinq autres régions et à l'administration centrale serait suffisante pour élaborer un rapport dont les résultats et les conclusions pourraient être appliqués à l'échelle nationale et présenter des avantages pour toutes les régions de DRHC. Toutefois, il convient de faire preuve de diligence au moment d'appliquer les résultats de la vérification aux régions n'en ayant pas fait l'objet.

En tenant compte des exigences de la politique sur les paiements de transfert et des lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor, des critères de vérification ont été adoptés dans les quatre domaines suivants : mandat du programme et stratégie, responsabilisation à l'égard des résultats, soutien de la capacité du programme et contrôle du programme. Les cadres de gestion pour chacun des principaux éléments de programme ont été évalués à l'aide de vérifications, d'examens et d'études précédents des Programmes initiatives emploi jeunesse y compris ceux effectués par les SVIGR, le vérificateur général du Canada et les examens de l'Initiative de gestion des programmes de DRHC. De plus, les SVIGR ont animé des séances d'auto-évaluation du risque et des contrôles auxquelles ont participé les principaux employés chargés de la gestion et de l'exécution des programmes des cinq régions et la DIJ, durant lesquelles ils ont identifié les risques et les stratégies pour les réduire dans tous les secteurs de programmes.

Les résultats de la première étape d'évaluation ont été vérifiés durant de nombreuses entrevues avec les gestionnaires de programmes et les agents de l'exécution des programmes ainsi que par l'analyse de la documentation à l'appui. La vérification s'est appuyée sur les résultats de 254 études de dossiers d'assurance de la qualité signalés par la Direction du contrôle des performances de DRHC, dont le mandat consiste à fournir l'assurance que les fonds des subventions et contributions sont gérés de façon appropriée et gérés et dépensés conformément aux modalités du programme. La Direction a examiné un total de 154 dossiers de programmes jeunesse (dont Jeunes stagiaires Canada, Jeunesse internationale, Service jeunesse Canada et Sensibilisation jeunesse) ayant eu lieu à l'intérieur de quatre périodes différentes pour des ententes ayant une date de début entre le 1^{er} février 2000 et le 31 mars 2001. Cent autres dossiers du programme Placements carrière-été ayant reçu du financement entre le 30 avril 2001 et le 1^{er} septembre 2001 ont fait l'objet d'un examen. Bien que ces examens ne soient pas statistiquement valides, les résultats de la Direction du contrôle des performances sont considérés comme étant une bonne base pour tirer des conclusions au sujet de l'administration des subventions et des contributions des Programmes initiatives emploi jeunesse.

Cette vérification interne a été effectuée conformément à la politique du Conseil du Trésor concernant la vérification interne et aux normes de l'Institut des vérificateurs internes pour la pratique professionnelle de la vérification interne.

Voir l'*Annexe A : Objectifs, critères et méthodologie de la vérification* pour de plus amples informations concernant les critères de vérification et la méthodologie utilisés lors de la vérification.

2. CONSTATATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION

Toutes les constatations importantes découlant de la vérification sont présentées dans cette section, conformément à l'objectif et aux critères de la vérification, qui sont décrits en détail à l'*annexe A : Objectifs, critères et méthodologie de la vérification*. Elles comprennent également des attestations de qualité par rapport à tous les critères, que les attentes dictées par ces critères aient été satisfaites ou non.

2.1 Objectif de la vérification :

Fournir l'assurance que les Programmes initiatives emploi jeunesse sont gérés de façon efficace et que les risques sont circonscrits et gérés de façon appropriée.

Critère de vérification n° 2.1.1 : Les objectifs du programme sont clairement énoncés, compris et mesurables.

Pour que les Programmes initiatives emploi jeunesse répondent à ce critère, on s'attendait à ce que :

- Les objectifs soient clairement énoncés et compris;
- Les modalités soient clairement énoncées et comprises;
- Les résultats et les mesures des résultats soient clairs; et
- Les priorités fassent l'objet d'un examen afin de s'assurer qu'elles soient conformes aux objectifs du programme.

Dans l'ensemble, les attentes énoncées ci-dessus ont été satisfaites.

La preuve pour appuyer cette affirmation a été fournie par des réponses généralement positives au questionnaire d'auto-évaluation des contrôles, des examens de l'assurance de la qualité de la DCP et des entrevues avec des gestionnaires responsables et des agents d'exécution des programmes.

Les réponses au questionnaire d'auto-évaluation des contrôles ont été catégorisées presque entièrement comme étant « plutôt claires » et elles ont été vérifiées durant des entrevues de suivi. Nous avons également remarqué qu'il existe une certaine cohérence parmi les objectifs de programmes énoncés dans les mandats, les lignes directrices opérationnelles des programmes et les divers documents de politique.

L'examen des dossiers de l'assurance de la qualité de la DCP a révélé que bien que les politiques et les procédures du Ministère et du Secrétariat du Conseil du Trésor soient habituellement bien respectées, des améliorations administratives pourraient être apportées. Il est notamment nécessaire de démontrer plus clairement, dans les ententes Placements carrière-été, la façon dont les activités approuvées soutiennent les objectifs du programme; de veiller à ce que les objectifs des programmes Jeunes stagiaires Canada, Service jeunesse Canada et Sensibilisation jeunesse comprennent des jalons mesurables;

et de s'assurer que le texte des ententes pour tous les programmes jeunesse corresponde au programme utilisé.

Une autre possibilité d'amélioration déterminée durant les entrevues se rapporte à la clarté des objectifs de Jeunes à risque relativement à la gamme de programmes jeunesse de DRHC de l'époque. Il a été établi que l'éventail de programmes peut ne pas avoir parfaitement convenu aux besoins spéciaux de ces jeunes. De nombreuses personnes ont souligné le fait que même si les modalités autorisent des composantes des Services d'aide à l'emploi (SAE) à la jeunesse et de Développement des compétences des jeunes (DCJ), le pouvoir de les utiliser n'existait pas avant le renouvellement de la Stratégie. Des activités pour les jeunes de type SAE et Amélioration des compétences individuelles sont comprises dans les nouvelles activités Connexion compétences qui ont été approuvées en février 2003 en vue d'une mise en œuvre le 1^{er} avril. Le volet Amélioration des compétences individuelles doit être approuvé par les provinces et sa mise en œuvre est prévue d'ici le printemps 2004. Même s'ils posent certains problèmes, on prévoit que ces changements devraient entraîner une plus grande satisfaction des besoins des jeunes à risque.

Critère de vérification n° 2.1.2 : Les politiques, procédures et lignes directrices opérationnelles du programme sont clairement définies et appliquées de façon constante.

Pour que les Programmes initiatives emploi jeunesse répondent à ce critère, on s'attendait à ce que :

- Des lignes directrices existent pour chaque programme jeunesse et soient clairement énoncées et comprises;
- Il y ait du soutien et des conseils appropriés en vue d'une interprétation supplémentaire;
- Les politiques, procédures et lignes directrices soient clairement communiquées; et
- Les accords de contribution montrent un niveau élevé de conformité aux politiques, procédures et lignes directrices nationales.

Dans l'ensemble, les attentes énoncées ci-dessus ont été satisfaites.

Les modalités des subventions et contributions des Initiatives emploi jeunesse prévoient délibérément une certaine marge de manœuvre, de façon à ce que les décisions importantes se rapportant à la mise en œuvre des programmes jeunesse puissent être prises à l'échelle régionale et locale. Ainsi, il aurait été raisonnable de trouver des écarts entre les régions ayant fait l'objet de l'examen. Les modalités établissent clairement que les programmes jeunesse visent à répondre à l'ensemble des besoins des jeunes en matière d'emploi et à créer un climat de possibilités pour les jeunes de toutes les régions. Ce faisant, le programme devrait être entièrement accessible aux groupes visés par l'équité en matière d'emploi tout en répondant aux besoins uniques des jeunes Autochtones, des jeunes à risque, des jeunes sans-abri et des jeunes handicapés. Un participant admissible est défini comme un jeune (habituellement une personne âgée entre 15 et 30 ans) légalement autorisé à travailler au Canada et participant à une activité admissible. Aucune autre directive ou restriction n'a été fournie.

La Direction des initiatives jeunesse a élaboré des lignes directrices nationales en juin 2001 pour chacun des programmes jeunesse examinés afin de fournir des orientations précises sur la façon dont les objectifs du programme pourraient être atteints. Dans toutes les régions ayant fait l'objet de l'examen, et en vue de cibler des besoins régionaux spécifiques, des politiques, procédures et lignes directrices régionales et locales différentes des lignes directrices nationales ont été élaborées, ce qui restreint davantage l'interprétation nationale des modalités. À notre avis, il ne s'agit pas d'un problème en soi. Toutefois, il est possible que cela dénote le problème de la clarté et de l'uniformité de l'interprétation qui a été signalé durant la période de l'examen.

Certaines réponses au questionnaire d'auto-évaluation des contrôles et à nos entrevues de suivi ont indiqué le besoin d'apporter des améliorations en ce qui concerne l'interprétation supplémentaire des lignes directrices et leur communication afin d'assurer la clarté et l'uniformité.

À notre avis, une plus grande clarté et une meilleure uniformité des politiques, procédures et lignes directrices des programmes seront atteintes grâce aux changements récents et aux activités prévues. Ceux-ci comprennent :

- Le repositionnement et l'amélioration des bureaux d'information à la Direction des initiatives emploi jeunesse et aux bureaux régionaux;
- La mise en œuvre d'un site intranet national de réponses à des questions posées fréquemment;
- La publication de nouveaux documents d'orientation pour permettre une meilleure compréhension;
- La capacité d'utiliser tous les outils mentionnés dans les modalités relatives à la Stratégie emploi jeunesse renouvelée; et
- L'exigence communiquée aux régions selon laquelle elles doivent respecter les lignes directrices nationales et ne les restreindre davantage qu'avec l'approbation de l'administration centrale.

À notre avis, ces mesures pourraient être renforcées avec la dotation de postes de consultants par des personnes qui ont à la fois des connaissances propres à un programme et l'expérience de l'exécution de programmes pour les jeunes. De plus, il serait utile de coordonner les renseignements fournis dans les sites Web régionaux avec ceux du site national. Par exemple, les régions auraient avantage à informer l'administration centrale lorsque leurs lignes directrices régionales diffèrent des lignes directrices nationales, de façon à ce que le site Web national indique les différences et fournissent des liens appropriés.

Les résultats des analyses de dossiers effectuées par la Direction du contrôle des performances montrent que dans l'ensemble, les accords de contribution des programmes jeunesse respectent les politiques et les procédures du Ministère et du Secrétariat du Conseil du Trésor; la majorité des réponses indiquent un taux de conformité de 90 % ou mieux. La Direction des initiatives jeunesse s'attend à ce que bon nombre des observations de non-conformité seront ou auront été corrigées par la révision de

formulaire, la mise en œuvre de mesures de contrôle au Système commun des subventions et contributions et des dispositions dans le cadre de Gouvernement en direct.

Critère de vérification n° 2.1.3 : Des exercices de planification et de ressourcement sont régulièrement effectués pour s'assurer que le programme atteint ses objectifs.

Pour que les Programmes initiatives emploi jeunesse répondent à ce critère, on s'attendait à ce que :

- Des plans d'activités appropriés existent au niveau national et régional;
- Les plans d'activités tiennent compte des priorités;
- Des stratégies de ressourcement aient été élaborées pour les priorités des programmes jeunesse; et
- Les plans d'activités tiennent compte des stratégies de ressourcement.

Même si notre vérification a confirmé l'existence de plans d'activités nationaux et régionaux tenant compte des priorités, le manque de stratégies de ressourcement a été signalé dans l'auto-évaluation des contrôles pour trois des cinq régions, des possibilités d'amélioration étant soulevées dans les deux autres et à la DIJ.

Tous les ans, la Direction des initiatives jeunesse de l'administration centrale envoie aux régions leur allocation budgétaire pour les programmes jeunesse. Les objectifs nationaux et régionaux comme le nombre de participants, le nombre de jeunes embauchés, le nombre de jeunes effectuant un retour à l'école et le nombre de participants provenant des groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont également établis en fonction des données démographiques disponibles, notamment les données du recensement et les résultats des dernières années liés au rendement et à l'évaluation. En retour, les régions attribuent des fonds pour les programmes jeunesse à leurs CRHC locaux et déterminent les priorités régionales et locales, qui, pour la majeure partie, sont conformes aux priorités nationales.

Des examens précédents et nos entrevues ont révélé qu'il n'existe pas de renseignements sur le véritable coût de l'exécution des programmes jeunesse, parce que le Ministère a l'habitude de regrouper les ressources de fonctionnement pour tous les programmes en des attributions régionales de services votés. Les cadres supérieurs régionaux peuvent utiliser les fonds des services votés à leur guise et ne sont pas tenus de présenter un rapport sur la façon dont les ressources sont utilisées dans les faits pour l'ensemble des programmes, y compris les programmes jeunesse. Pour cette raison, il est difficile de vérifier le niveau optimal de ressources nécessaires pour exécuter les programmes jeunesse de façon efficace.

Une analyse des dépenses véritables des programmes comparées aux montants prévus au budget pour quatre années, à compter de 1998-1999, a révélé d'importantes non-utilisations de montants d'argent pour Service jeunesse Canada et Jeunes stagiaires Canada variant entre 4 % et 44 %. Les responsables des programmes ont invoqué diverses raisons pour ces non-utilisations, notamment les retards, la distribution des affectations budgétaires en différentes tranches qui a empêché une planification efficace, les interruptions opérationnelles temporaires causées par les principaux changements

dans la façon dont les subventions et contributions sont administrées et la transition vers les lignes directrices opérationnelles des programmes jeunesse de juin 2001. Un autre facteur est la possibilité que les CRHC locaux aient davantage tendance à conclure des accords de contribution d'une valeur beaucoup plus grande pour les autres programmes de subventions et contributions de DRHC qui demandent la même quantité d'efforts que les accords jeunesse d'une valeur moindre. Bien qu'il puisse raisonnablement être supposé qu'il y ait moins de non-utilisations de montants dans les régions comptant un nombre relativement plus élevé d'agents de projet pour administrer les accords jeunesse, nous avons découvert que ce n'est pas le cas. À notre avis, dans certains cas, les régions ayant un ratio plus élevé d'agents de projet par rapport aux accords gérés ont même fait davantage de non-utilisations de fonds. Il apparaît clair que de plus amples informations sur les coûts de fonctionnement des programmes sont nécessaires pour déterminer le niveau optimal de ressourcement et prévenir les non-utilisations de budgets.

Recommandation n° 1 :

Les stratégies de ressourcement pour atteindre les priorités des programmes jeunesse devraient être articulées dans les plans régionaux et nationaux. Le Ministère devrait mettre au point une méthode pour comptabiliser les dépenses régionales de fonctionnement pour les programmes jeunesse et autres.

Critère de vérification n° 2.1.4 : La direction comprend les risques auxquels le programme est confronté et une stratégie d'atténuation des risques est en place.

Pour répondre à ce critère, on s'attendait à ce que :

- Les risques se rapportant à l'atteinte des objectifs des programmes jeunesse aient été évalués et validés;
- Des stratégies aient été mises en œuvre pour atténuer les risques; et
- Les stratégies mises en œuvre pour gérer les risques soient surveillées et ajustées au besoin.

Ces attentes sont largement comblées. Durant le processus de vérification, les SVIGR ont animé des séances d'auto-évaluation du risque et des contrôles auxquelles ont participé les principaux employés chargés de la gestion et de l'exécution des programmes des cinq régions et la DIJ, durant lesquelles ils ont déterminé les risques et les stratégies pour les réduire dans tous les secteurs de programmes. Comme il en est question ailleurs dans ce rapport, la vérification a confirmé en grande partie l'existence de ces secteurs de risque et, selon nous, les stratégies adoptées abordent véritablement ces risques.

Bien qu'il n'existe aucun rapport officiel sur les progrès des stratégies pour aborder les secteurs de risques importants, nous avons observé leur évaluation continue à l'aide de divers moyens. Par exemple, au cours de la période ayant fait l'objet de la vérification, des ateliers régionaux, des ateliers semestriels nationaux des coordinateurs des programmes jeunesse et des documents d'orientation ont abordé les principaux secteurs de risques identifiés lors des séances sur les risques ainsi que les moyens de les atténuer.

Cependant, nous avons également observé qu'il n'existe aucun moyen officiel de surveiller les risques et la mise en œuvre des stratégies de gestion des risques, ce qui rendrait possible que les programmes laissent tomber un secteur de risque. Ce risque augmente au fur et à mesure que les principaux responsables de programmes et gestionnaires quittent l'organisation, emportant avec eux la mémoire institutionnelle.

Critère de vérification n° 2.1.5 : Les rôles et responsabilités sont transparents et clairement définis.

Pour répondre à ce critère, on s'attendait à ce que :

- Les responsabilités et les obligations redditionnelles soient claires et bien comprises;
- Il n'y ait ni faille ni chevauchement important dans les rôles et les responsabilités; et
- Les partenaires/bénéficiaires de contributions des Programmes initiatives emploi jeunesse sachent ce qu'on attend d'eux après la signature d'un accord de contribution.

Dans l'ensemble, les attentes énoncées ci-dessus ont été satisfaites.

La plupart des régions ont signalé dans l'auto-évaluation des contrôles que les responsabilités et les obligations redditionnelles sont claires et comportent relativement peu de failles ou de chevauchements. Toutefois, le rôle des conseillers en programmes a souvent été mentionné comme étant un sujet de préoccupation. Une bonne connaissance des programmes et une expérience de l'exécution des programmes jeunesse sont essentielles pour fournir des orientations dans l'interprétation des lignes directrices.

Les résultats des auto-évaluations du risque et les entrevues ont souligné la complexité des relations entre le gouvernement fédéral et les provinces/territoires participant aux programmes jeunesse. Les provinces et les territoires ont la responsabilité des jeunes qui fréquentent l'école, tandis que les jeunes qui n'y sont plus sont de la responsabilité des deux paliers de gouvernement. On reconnaît l'importance de maintenir de bonnes relations pour atteindre les objectifs du programme Jeunes à risque qui mettent l'accent sur l'importance de retourner à l'école. Les modalités et les lignes directrices des programmes jeunesse soulignent le besoin de collaborer avec les provinces et les territoires pour éviter la duplication. Bon nombre de régions font ressortir l'importance de travailler en étroite collaboration pour établir les priorités et affecter les ressources. À cette fin, certaines des régions ont élaboré des protocoles d'accord pour les jeunes, dont la Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve et Labrador, le Nouveau-Brunswick, l'Île-du-Prince-Édouard et le Manitoba. Même si ces accords ne transfèrent ni le processus de prise de décisions ni les fonds aux provinces, ils établissent des mécanismes officiels de partage de l'information pour veiller à ce que les programmes soient complémentaires et efficaces.

Les résultats de l'auto-évaluation des contrôles n'ont pas été aussi favorables en ce qui concerne le fait pour les bénéficiaires de contributions de connaître ce qu'on attend d'eux. Un Guide à l'intention des promoteurs élaboré en mai 1999 a été mis à jour à l'automne 2001. Un nouveau Guide pour les demandeurs, tenant compte des changements apportés à la Stratégie emploi jeunesse, a également été élaboré et est actuellement disponible sur le site Web national (www.jeunesse.gc.ca).

Critère de vérification n° 2.1.6 : Des indicateurs de rendement ainsi que des mécanismes (y compris une infrastructure de saisie de données) sont en place pour mesurer et produire des rapports sur le rendement et les résultats des projets et des programmes.

Pour répondre à ce critère, on s'attendait à ce que :

- Des indicateurs de rendement appropriés et d'autres moyens aient été élaborés pour mesurer les résultats du rendement des projets et des programmes, et présenter des rapports à ce sujet;
- Les résultats des programmes soient comparés aux résultats prévus; et
- Les résultats des projets et des programmes ayant été comparés aux objectifs initiaux fassent l'objet de rapports périodiques.

Les deux premières mesures du rendement utilisées par les Programmes initiatives emploi jeunesse pour déterminer les résultats, en faire le suivi et les communiquer sont le nombre de jeunes embauchés et le nombre de jeunes ayant décidé de retourner à l'école par région, par type d'intervention et d'investissement monétaire. Ces données sont complétées par le nombre de jeunes clients servis et le nombre de jeunes à risque servis. Les objectifs annuels pour chaque région et pour le programme dans son ensemble ont été établis pour Jeunesse internationale, Jeunes stagiaires Canada et Service jeunesse Canada et font l'objet d'un suivi mensuel⁴. En 2001-2002, le nombre de jeunes embauchés à la suite d'interventions des programmes a atteint 78 % de l'objectif et 111 % dans le cas des retours à l'école; en 2000-2001, les pourcentages étaient de 77 % et de 57 % respectivement. La comparaison des résultats obtenus avec les résultats prévus est diffusée dans les régions trimestriellement.

Les résultats des auto-évaluations du risque et des contrôles et les entrevues ont révélé de façon constante une insatisfaction en ce qui concerne le fait de ne se fier qu'au nombre de jeunes embauchés et au nombre de jeunes ayant décidé de retourner à l'école comme mesures efficaces du rendement des programmes. Les répondants ont souligné que les résultats des programmes et les réalisations se rapportant aux jeunes à risque comprennent des interventions qui ne sont pas répertoriées par ces mesures – par exemple, le fait de participer à un plan de recrutement ou à un programme de dynamique de la vie. Dans le cadre des nouveaux programmes élaborés en vertu de la Stratégie emploi jeunesse renouvelée, la DIJ a élaboré un cadre de vérification axé sur le risque et un cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats qui détermine des mesures qui vont plus loin que les mesures traditionnelles et leurs techniques de collecte. Ce changement est en partie attribuable au fait que les services sont maintenant axés sur les clients plutôt que sur les programmes et sont conçus pour offrir un menu souple de services de soutien, de perfectionnement des compétences et d'expérience de travail auxquels les jeunes sont censés avoir recours à long terme en préparation de leur entrée sur le marché du travail.

⁴ Les cibles ne sont pas établies pour le programme Placements carrière-été, car l'expérience a prouvé que la forte demande pour ce programme entraîne des résultats à près de cent pour cent.

Notre analyse des évaluations et examens précédents ainsi que celle des données actuelles montre qu'il existe des problèmes de longue date en ce qui concerne l'intégrité des données et le caractère adéquat des systèmes d'information qui recueillent des données. À notre avis, il est vraisemblable que les résultats signalés ci-dessus soient erronés et que les rapports ne portent que sur une partie des données.

Pour tous les participants aux programmes initiatives emploi jeunesse, les résultats d'embauches et de retours à l'école pouvant être raisonnablement attribués aux interventions des programmes doivent être entrés dans Contact IV ou un système analogue à la fin du plan d'action du client. Contact IV est une application logicielle développée par DRHC que les fournisseurs de services externes utilisent pour saisir de l'information sur les cas des clients sous leur gestion. Des éléments du dossier sont par la suite téléchargés vers le Système national des services d'emploi (SNSE) de DRHC.

Le plan d'action du participant a été déterminé par la Direction des initiatives jeunesse comme faisant partie intégrante de son cadre de responsabilisation en ce sens que la création du plan d'action du client déclenche le processus de « suivi des résultats ». Pour qu'un plan d'action puisse être élaboré, un enregistrement de client doit exister dans le SNSE. Nous avons remarqué que d'importantes quantités de données manquent dans le système d'information du SNSE. En comparaison, le système du Fonds d'investissement dans les ressources humaines (FIRH), qui contient des enregistrements des accords signés avec des tiers concernant la prestation de services et des interventions visant les jeunes, contient un nombre beaucoup plus élevé de jeunes clients servis. En 2000-2001, le système du FIRH a enregistré 26 262 jeunes clients tandis que ce nombre dans le SNSE a été de seulement 9 149; en 2001-2002, ce nombre a été de 15 638 et de 10 352 respectivement. Les pourcentages des objectifs annuels sont basés sur les données du SNSE.

Les responsables de programmes nous ont informés des facteurs expliquant les vastes écarts entre les données du SNSE et du FIRH. Pour les cas où des fournisseurs de service manquent de capacité en ce qui concerne l'utilisation de Contact IV, l'information sur les résultats est recueillie à l'aide de formulaires de renseignements personnels pouvant ne pas encore avoir été entrés dans le SNSE. Cette tâche est généralement considérée comme une faible priorité par rapport à de nombreuses autres tâches à effectuer et, pour cette raison, n'est pas toujours menée à bien. De plus, Contact IV aurait pu être terminé, mais le téléchargement vers le SNSE n'avait pas eu lieu au moment où les pourcentages ont été calculés. Il a également été avancé que le nombre de jeunes a été surestimé par le système du FIRH – en particulier, le codage de Jeunes à risque pourrait avoir été incorrect en ce qui concerne les applications, les approbations et les accords.

Dans ses communications avec les régions, la DIJ a noté des problèmes avec l'intégrité des données qui indiquent que le processus de reddition de comptes et de signalement des accomplissements est compromis puisqu'il n'enregistre pas les données sur les clients de façon adéquate. Nous sommes d'accord avec cette conclusion. La direction a élaboré plusieurs stratégies pour régler le problème, notamment la tenue de séances de formation sur la gestion du rendement et la saisie de données; la réalisation de sondages auprès des jeunes, des bénéficiaires de contributions et des partenaires pour recueillir des données et faire le suivi des résultats; et la mise en œuvre complète du Système commun des subventions et

contributions, y compris le remplacement de Contact IV par un module client Web en 2004 pour les programmes basés sur la participation, dont les programmes jeunesse.

Recommandation n° 2 :

La Direction des initiatives jeunesse devrait :

- *S'assurer que les stratégies d'atténuation du risque se rapportant aux indicateurs de rendement et à la saisie et à l'intégrité des données signalées dans le cadre de vérification axée sur le risque de la Stratégie emploi jeunesse renouvelée sont mises en œuvre et que leurs résultats font l'objet d'une surveillance;*
- *S'assurer que les nouvelles mesures déterminées dans le cadre de gestion et de responsabilisation axée sur le risque sont pleinement élaborées et mises en œuvre; et*
- *Continuer à surveiller la mise en œuvre du Système commun des subventions et contributions pour veiller à ce que les enjeux liés à l'intégrité des données soient complètement résolus.*

Critère de vérification n° 2.1.7 : Des contrôles administratifs et financiers appropriés ont été élaborés et mis en œuvre.

Pour répondre à ce critère, on s'attendait à ce que :

- Des contrôles administratifs et financiers appropriés aient été mis en œuvre pour assurer la conformité avec les politiques, les procédures et les lignes directrices;
- Il ait été donné suite aux remarques de la Direction du contrôle des performances; et
- Des mécanismes régionaux de contrôle de la qualité et d'examen soient en place.

Dans l'ensemble, les attentes énoncées ci-dessus ont été satisfaites.

La preuve à l'appui de cette opinion a été tirée du grand nombre d'examens de l'assurance de la qualité effectués par la Direction du contrôle des performances de DRHC, une organisation indépendante des programmes qu'elle évalue. Le mandat de la Direction est de fournir l'assurance que les fonds des subventions et contributions sont gérés de façon efficace et dépensés conformément aux modalités des programmes. En règle générale, son évaluation est basée sur une liste de contrôle comportant environ 100 questions, se rapportant aux phases du cycle de vie des projets de subventions et contributions : l'application, l'évaluation, la recommandation et l'approbation, l'entente, les paiements, le suivi. La Direction a examiné un total de 154 dossiers de programmes jeunesse (à l'exception du programme Placements carrière-été) qui ont eu lieu au cours de quatre périodes différentes pour des ententes ayant une date de début entre le 1^{er} février 2000 et le 31 mars 2001. Cent autres dossiers du programme Placements carrière-été ayant reçu du financement entre le 30 avril 2001 et le 1^{er} septembre 2001 ont fait l'objet d'un examen. Les examens de l'assurance de la qualité sont considérés comme étant statistiquement valides au niveau du programme Placements carrière-été.

Pour les programmes jeunesse, à l'exception de Placements carrière-été, nous avons analysé les résultats pour 77 questions pertinentes⁵ pour deux périodes distinctes : les dossiers avec une date de début entre le 1^{er} février 2000 et le 30 juin 2000; et les dossiers avec une date de début entre le 21 septembre 2000 et le 31 mars 2001. Nous avons effectué cette distinction en nous basant sur le fait que DRHC a apporté d'importants changements à sa gestion des programmes de subventions et contributions en septembre 2000. Ainsi, nous voulions savoir si des améliorations pouvaient être constatées par rapport aux anciennes pratiques. Un taux de conformité global de 90 % ou mieux a été atteint pour 77 % des questions. En tenant compte des améliorations observées durant la deuxième période, le nombre de questions obtenant un taux de conformité de 90 % ou mieux passe à 81 %.

Les secteurs où des améliorations s'avèrent particulièrement nécessaires (c.-à-d., lorsqu'un taux de conformité de moins de 75 % est observé) sont les suivants : confirmation officielle du financement essentiel provenant d'autres sources; clarté du calendrier et base du paiement dans l'accord; engagements des fonds avant la signature des accords par DRHC; modification des prévisions budgétaires suivant les besoins; achèvement de l'évaluation du risque et du plan de suivi avant la date de début de l'entente; vérification des contributions des autres partenaires durant les visites financières; et utilisation des formulaires nationaux élaborés pour les dossiers du projet relatif aux contributions, conformément à la directive du sous-ministre adjoint publiée en septembre 2000.

Pour le programme Placements carrière-été, la Direction du contrôle des performances a sélectionné 100 accords financés entre le 30 avril 2001 et le 1^{er} septembre 2001. L'échantillon a été choisi de façon à ce qu'il tienne compte de l'activité proportionnelle dans chacune des 10 régions. D'après les résultats de l'examen des dossiers se rapportant à 45 questions pertinentes⁶ en matière de conformité, un niveau élevé de conformité dans l'administration globale du programme a été noté, avec un niveau approprié de documentation et de contrôle dans la plupart des secteurs tout au long du cycle de vie du projet. Un taux global de conformité de 90 % ou mieux a été atteint pour 93 % des questions.

Parmi les secteurs les plus importants identifiés comme nécessitant des améliorations (c.-à-d., où un taux de conformité de moins de 75 % a été atteint), on compte notamment le fait de veiller à ce qu'une justification de la recommandation du financement figure au dossier et d'effectuer les engagements de fonds avant la signature des accords par DRHC.

⁵ Même si la DCP a appliqué l'ensemble de la liste de 100 questions aux dossiers des programmes jeunesse, certaines questions n'étaient pas applicables puisque chaque dossier se trouvait à une étape différente du cycle de vie du projet. Il était impossible de répondre aux questions se rapportant aux dernières étapes du projet pour certains dossiers parce qu'elles n'avaient pas encore eu lieu au moment de l'examen. De plus, lorsque le nombre de réponses aux questions était si bas qu'il ne permettait pas de tirer des conclusions, une réponse non applicable était enregistrée.

⁶ Même si la DCP a appliqué une liste de contrôle comprenant 64 questions aux dossiers Placements carrière-été, certaines questions n'étaient pas applicables puisque chaque dossier se trouvait à une étape différente du cycle de vie du projet. Il était impossible de répondre aux questions se rapportant aux dernières étapes du projet pour certains dossiers parce qu'elles n'avaient pas encore eu lieu au moment de l'examen. De plus, lorsque le nombre de réponses aux questions était si bas qu'il ne permettait pas de tirer des conclusions, une réponse non applicable était enregistrée.

Selon la politique de DRHC, toutes les réponses non conformes doivent être signalées aux responsables régionaux appropriés du programme en vue d'une résolution. Dans le cadre de notre processus de vérification, nous avons procédé à l'examen des plans d'action de la direction pour certains des résultats afin de nous assurer que cette pratique a effectivement lieu. Les responsables de la DIJ nous ont informés qu'il était donné suite à ces observations grâce à l'introduction et à l'intégration de formulaires électroniques révisés, aux changements qui ont été mis en œuvre dans le cadre des initiatives du Système commun des subventions et contributions et de Gouvernement en direct. Par exemple, des mesures de contrôle produites par les systèmes sont incorporées au Système commun des subventions et contributions pour assurer la conformité, en ce sens que les agents de projet ne pourront pas passer à la prochaine étape du traitement d'un accord sans avoir d'abord effectué les étapes nécessaires, p. ex., s'être acquitté des engagements avant la signature de l'accord par DRHC.

Critère de vérification n° 2.1.8 : Il existe des processus en place pour clarifier les politiques, résoudre les problèmes et assurer une bonne communication avec les partenaires et les intervenants.

Pour répondre à ce critère, on s'attendait à ce que :

- Des stratégies de communication nationales et régionales et des outils soient en place pour préciser les politiques et régler les problèmes; et
- Il y ait une bonne communication avec les partenaires et les bénéficiaires de contributions des programmes jeunesse.

Durant nos entrevues ainsi que les séances d'auto-évaluation du risque et des contrôles auxquelles ont participé les principaux gestionnaires de programmes et agents de projets, le besoin d'apporter des améliorations a été constamment signalé dans les domaines suivants : disponibilité des renseignements de sensibilisation et de marketing sur le programme pour les bénéficiaires éventuels des contributions pour aider à assurer la sélection des meilleurs bénéficiaires de contributions et partenaires; et disponibilité de l'information et des outils pour les bénéficiaires de contributions actuels afin de régler les problèmes liés à leur capacité. Cependant, comme nous avons vu que d'autres activités sont en cours pour régler le problème, nous sommes d'avis que les attentes exprimées ci-dessus seront comblées.

Le plan de communication pour les Initiatives emploi jeunesse comprend une ligne d'information jeunesse sans frais qui fournit des renseignements aux jeunes et aux bénéficiaires de contributions au sujet des programmes jeunesse; un site Web Info-emploi jeunesse (www.jeunesse.gc.ca) qui comprend des renseignements sur l'emploi pour les jeunes ainsi que de l'information sur les programmes d'emploi des jeunes de DRHC pour les jeunes, les employeurs et les organismes au service des jeunes; et des outils comme Connexion jeunesse et Connexion employeurs qui fournissent des renseignements exhaustifs sur les programmes et les services du gouvernement du Canada destinés aux jeunes.

À l'exception du programme Placements carrière-été, le besoin de faire davantage la promotion des programmes jeunesse auprès des bénéficiaires de contributions éventuels avait été souligné dans un examen précédent et nous a été signalé par chacune des régions

ayant fait l'objet de la vérification. Il a été suggéré que même s'il est possible que la participation des mêmes bénéficiaires de contributions année après année soit efficace pour atteindre les objectifs des programmes, il n'est pas certain que la participation d'autres bénéficiaires de contributions qui ne connaissent actuellement pas l'existence de ces programmes puisse être encore plus efficace. Après avoir été informés de cette préoccupation, nous avons entrepris de déterminer quels renseignements étaient mis à la disposition des bénéficiaires de contributions éventuels dans le but de leur faire connaître les programmes jeunesse. Nous avons été surpris par la quantité de documents disponibles dont les agents de projets ne connaissaient pas l'existence. La Direction des initiatives jeunesse a distribué aux bureaux régionaux et aux CRHC locaux plus tard en 2001 une trousse d'information comprenant, entre autres, les documents suivants :

- des lignes directrices sur les propositions à l'intention des promoteurs (août 2001);
- une feuille de commande des articles promotionnels disponibles;
- une description des publications se rapportant aux jeunes offerte par DRHC et d'autres ministères;
- une liste de contrôle pour jeunes à risque à l'intention des promoteurs (pas de date);
- des lignes directrices promotionnelles pour les projets Jeunesse internationale (pas de date);
- les lignes directrices opérationnelles provisoires de Jeunes à risque (août 2000);
- une liste d'acronymes (août 2001);
- les faits saillants des modifications au Guide à l'intention des promoteurs et des employeurs (pas de date);
- des feuillets d'information sur Jeunes stagiaires Canada (mai 1999), Services jeunesse Canada (mai 1999), Objectif emplois d'été pour étudiants (mai 1999), Initiatives emploi jeunesse (mai 1999);
- une présentation en Power Point de la Stratégie emploi jeunesse du gouvernement du Canada et de DRHC pouvant être utilisée pour faire des présentations dans les collectivités (pas de date) ainsi que l'adresse du site Web; et
- le formulaire générique de demande pour les promoteurs (pas de date) et l'adresse du site Web⁷.

Au moment de notre vérification, les plans visant la révision des trousse et des feuillets d'information étaient suspendus dans l'attente de l'approbation des changements proposés aux programmes de DRHC dans le cadre de la Stratégie emploi jeunesse. La direction des programmes nous a par la suite avisés que des feuillets d'information révisés et des documents de promotion ont été distribués aux régions et aux CRHC locaux en avril 2003 pour soutenir la mise en œuvre de la SEJ repositionnée qui est entrée en vigueur le 1^{er} avril 2003.

⁷ Même s'il était disponible au moment de l'impression de la trousse d'information, le formulaire de demande générique n'est plus disponible sur le site Web.

L'une des inquiétudes les plus souvent exprimées se rapporte au besoin de publier un guide à l'intention du promoteur fournissant des instructions sur la façon de remplir les formulaires requis (par exemple, les exigences en matière de rapport sur les paiements et les activités, utiles à DRHC pour mesurer les progrès) lorsqu'un accord est signé. Beaucoup de répondants nous ont appris que les bénéficiaires de contributions ne remplissent pas les formulaires de façon adéquate, ce qui entraîne un taux élevé d'erreurs et d'omissions tout au long du cycle de vie du projet et qui oblige les agents de projets à consacrer du temps à appeler les bénéficiaires de contributions pour corriger des renseignements ou en connaître d'autres. Un Guide à l'intention des promoteurs a été élaboré et distribué aux bureaux régionaux et aux CRHC locaux en 2002.

Il est reconnu depuis longtemps que l'expérience, la capacité et les activités des partenaires ont une incidence directe sur l'atteinte des objectifs des programmes jeunesse. C'est pourquoi les stratégies suivantes ont été mises en œuvre pour les programmes existants et la Stratégie emploi jeunesse renouvelée afin d'augmenter la probabilité de choisir les meilleurs partenaires et de croître leur capacité :

- mettre en œuvre des efforts administratifs de simplification afin de réduire la charge administrative perçue pouvant miner la collaboration de partenaires existants et potentiels;
- consulter les intervenants régionaux et locaux, participer à des réunions et aux consultations interministérielles par l'intermédiaire d'un site Web sécurisé pour discuter des problèmes de fond et des moyens pour gérer efficacement les partenaires;
- élaborer des lignes directrices interministérielles⁸ comprenant, entre autres, la gestion des partenaires;
- fournir une formation obligatoire sur les partenariats et le développement communautaire à tous les employés des programmes jeunesse de DRHC;
- s'engager à mettre au point des outils normalisés pour évaluer les clients, notamment en dressant la liste des questions principales en vue d'une sélection optimale des partenaires;
- utiliser les enquêtes auprès des employeurs pour déterminer les besoins des partenaires;
- mener la consultation et la planification de concert avec des intervenants communautaires pour une utilisation optimale des partenaires;
- donner aux partenaires une certaine marge de manœuvre à l'intérieur de paramètres établis; et
- renforcer la capacité des partenaires par l'entremise des groupes de réflexion au sein desquels des partenaires chevronnés ou des mentors partagent leur expertise avec des partenaires ayant moins d'expérience.

⁸ Quatorze ministères du gouvernement fédéral participent à la SEJ, et DRHC est le principal responsable.

Recommandation n° 3 :

La Direction des initiatives jeunesse devrait continuer à surveiller et à évaluer l'efficacité des mesures récentes et des activités prévues afin de répondre aux préoccupations se rapportant à la disponibilité de l'information conçue pour sensibiliser les bénéficiaires éventuels de contributions aux programmes jeunesse et augmenter leur compréhension et leur capacité liées aux exigences administratives.

Critère de vérification n° 2.1.9 : Le personnel de programme a accès aux ressources, à l'information, aux compétences, aux outils et à la formation nécessaires pour assurer une solide prestation de services.

Pour répondre à ce critère, on s'attendait à ce que :

- les employés des programmes aient accès aux ressources nécessaires (p. ex., équivalents temps plein et budgets opérationnels) pour assurer l'exécution efficace des programmes jeunesse;
- les employés des programmes aient accès aux informations et aux outils dont ils ont besoin pour assurer l'exécution efficace des programmes jeunesse; et
- les employés des programmes aient les compétences et la formation nécessaires pour assurer l'exécution efficace des programmes jeunesse.

Nous n'avons pas été en mesure de tirer une conclusion en ce qui concerne l'accès par les employés aux ressources nécessaires ni par rapport aux préoccupations s'y rattachant comme le recrutement et le maintien en poste. En ce qui a trait à l'information, aux outils, à la formation et aux compétences, à notre avis, les attentes ont été ou seront comblées par les activités courantes ou prévues.

Les risques se rapportant à la capacité des employés des programmes et les stratégies visant à les réduire ont souvent été abordés durant nos entrevues ainsi que les séances d'auto-évaluation du risque et des contrôles auxquelles ont participé les principaux gestionnaires de programmes et agents de projets. La nécessité d'apporter des améliorations a été soulignée pour les secteurs suivants : l'accès aux ressources de fonctionnement et les préoccupations connexes liées au recrutement et au maintien en poste; les compétences et la formation; et les systèmes d'information.

En réponse aux préoccupations exposées ci-dessus par rapport au ressourcement, nous avons demandé à la Direction des initiatives jeunesse et aux régions examinées de nous fournir les données se rapportant au nombre d'équivalents temps plein consacrés aux programmes jeunesse, à la formation suivie et au nombre et à la durée des postes vacants. Cependant, la plus grande partie de ces renseignements n'étaient pas disponibles sur-le-champ et devaient être estimés. Comme nous l'avons précédemment signalé au critère n° 3, il n'existe pas de données sur le coût réel de l'exécution des programmes jeunesse ou des autres programmes parce que le Ministère a l'habitude de regrouper les ressources de fonctionnement en des attributions régionales de services votés.

Lorsque les estimations nous ont été fournies, nous avons découvert que les chiffres variaient énormément quant au nombre d'agents de projets utilisés pour administrer les accords jeunesse. Durant nos entrevues, à titre d'explication de ces vastes écarts, nous avons été informés de ce qui suit :

- Le roulement fréquent des agents de projets a fait en sorte qu'un certain nombre d'agents de projets relativement inexpérimentés ont créé des écarts de compétences pour une exécution efficace. Les agents de projets qui ne se rendent pas compte de la vaste gamme d'options fournies par l'éventail de programmes jeunesse peuvent mettre plus de temps que les agents de programme plus expérimentés à négocier et à administrer les accords.
- Tous les accords n'ont pas le même degré de complexité; par exemple, même si les accords dans le cadre de Service jeunesse Canada sont moins fréquents, ils sont plus difficiles à négocier et à administrer que les ententes Placements carrière-été qui sont simples mais beaucoup plus nombreuses.
- À l'exception des très grands CRHC des régions urbaines, la plupart des CRHC n'ont pas d'agents de projets qui se consacrent à temps plein aux programmes jeunesse; ils sont plutôt responsables de l'exécution d'une vaste gamme de programmes de subventions et contributions en plus des programmes jeunesse.

Étant donné cette situation, il n'est pas possible de déterminer si une région pourrait tirer profit des services de plus d'agents de projets. Même avec le nombre estimé de postes vacants signalé, il est difficile de savoir si les ressources des programmes sont suffisantes ou insuffisantes par rapport au nombre réel d'agents de projets.

Comme nous l'avons précédemment signalé au critère n° 6, de multiples systèmes d'information sont utilisés pour l'administration des programmes jeunesse (Système national des services d'emploi et Système du fonds d'investissement dans les ressources humaines) de même que de nombreux outils de collecte d'information (Contact IV et le Réseau de données et d'information en direct) qui ne sont pas intégrés. Pour cette raison, des entrées doivent être faites dans chaque système, ce qui entraîne souvent des contradictions dans les informations fournies. À notre avis, cette situation pourrait avoir une incidence négative sur l'exécution efficiente et efficace des programmes jeunesse. Toutefois, la mise en œuvre complète du Système commun des subventions et contributions, y compris l'élaboration d'un module client pour l'enregistrement de données sur le rendement, devrait répondre aux préoccupations énoncées.

Nous avons observé la pratique consistant à organiser des ateliers régionaux et des réunions semestrielles des coordinateurs jeunesse, visant à fournir des mises à jour et de la formation sur les renseignements propres aux programmes jeunesse à des employés qui à leur tour, devaient les transmettre aux autres employés de leur région. Durant le processus de vérification, des écarts en matière de compétences et de formation se rapportant à la surveillance financière ont été qualifiés de sérieux par les responsables des programmes. La plupart des régions nous ont informés que la majorité de leurs agents de projets avaient suivi la formation obligatoire de DRHC sur les subventions et contributions – dont la moitié est consacrée à la surveillance financière. Toutefois, les questionnaires d'évaluation du cours remplis par les participants révèlent que « ...la

majorité du personnel chargé de l'exécution des programmes ne se sent pas à l'aise avec la surveillance financière de dossiers, et ce malaise existe même lorsque les employés ont suivi la formation sur l'exécution des programmes qui comporte un volet sur la surveillance financière ». Pour régler ce problème, un plan d'action a été élaboré par les fonctionnaires de la Direction générale des programmes d'emploi responsables de la formation. Comme nous le précisons au critère n° 11, les résultats des examens de l'assurance de la qualité de la Direction du contrôle des performances se rapportant à la surveillance sont généralement bons; toutefois, des améliorations sont encore nécessaires. La direction des programmes est encouragée à continuer à porter une attention particulière à ce secteur et à appuyer les projets de formation supplémentaire.

Critère de vérification n° 2.1.10 : La communication interne est adéquate et permet aux employés des programmes de disposer de renseignements cohérents et à jour pour l'exécution des programmes.

Pour répondre à ce critère, on s'attendait à ce que :

- les employés des programmes reçoivent des informations uniformes et opportuns pour assurer l'exécution efficace des programmes;
- la Direction des initiatives jeunesse communique bien avec les régions; et
- les bureaux régionaux communiquent bien avec les CRHC locaux.

Dans l'ensemble, les attentes énoncées ci-dessus ont été satisfaites.

Nous avons noté que plusieurs moyens sont utilisés pour communiquer l'information à l'interne aux employés des programmes, notamment les ateliers régionaux, les conférences semestrielles des coordinateurs jeunesse, les téléconférences mensuelles avec les conseillers régionaux et nationaux des programmes jeunesse, où les représentants présents doivent à leur tour transmettre l'information dans leurs régions, ainsi que des circulaires d'information et des documents d'orientation. Cependant, nos entrevues ainsi que les séances d'auto-évaluation du risque et des contrôles auxquelles ont participé les principaux gestionnaires de programmes et agents de projets ont révélé des problèmes se rapportant à l'uniformité de l'information – principalement en ce qui concerne l'interprétation des lignes directrices – fournie par la Direction des initiatives jeunesse et les conseillers en programmes jeunesse des bureaux régionaux. Voir le critère n° 2 pour les résultats, les changements récents et les activités prévues pour s'attaquer aux problèmes concernant la communication des lignes directrices.

Critère de vérification n° 2.1.11 : Les accords de contribution font l'objet d'un suivi efficace en vertu du cadre de contrôle de la qualité, afin de veiller à ce que les fonds soient dépensés conformément aux modalités des accords de contribution.

Pour répondre à ce critère, on s'attendait à ce que :

- les accords de contribution fassent l'objet d'un suivi efficace par les responsables des programmes afin de veiller à ce qu'ils respectent les modalités des programmes Initiatives emploi jeunesse;
- les fonds soient dépensés conformément aux modalités des programmes jeunesse; et

- le cadre d'assurance de la qualité de DRHC pour les programmes initiatives emploi jeunesse ait été clairement défini, compris et mis en œuvre avec succès.

Même si des améliorations sont encore nécessaires, dans l'ensemble, les attentes énoncées ci-dessus ont été satisfaites.

Pour confirmer que les accords de contribution faisaient l'objet d'un suivi efficace et que les fonds étaient dépensés conformément aux modalités des programmes initiatives emploi jeunesse, nous nous sommes penchés principalement sur les résultats des examens de l'assurance de la qualité effectués par la Direction du contrôle des performances. Comme il en a été question au critère de vérification n° 7, la Direction a examiné un total de 154 dossiers de programmes jeunesse (dont Jeunes stagiaires Canada, Jeunesse internationale, Services jeunesse Canada et Sensibilisation jeunesse) ayant eu lieu à l'intérieur de quatre périodes différentes pour des ententes ayant une date de début entre le 1^{er} février 2000 et le 31 mars 2001.

Les résultats ont indiqué un taux de conformité de 95 % en ce qui concerne le respect des modalités des programmes par les activités des projets et un taux de conformité de 94 % ou mieux relativement à toutes les questions testées au sujet de la surveillance, à l'exception de trois secteurs : l'achèvement de l'évaluation du risque et du plan de surveillance avant la date de début de l'accord (74 %), la tenue d'activités de surveillances conformément au plan ou, dans le cas contraire, la mention au dossier d'une justification (88 %) et la vérification des contributions provenant d'autres partenaires au cours de visites de suivi financier (48 %).

L'élément le plus préoccupant est l'absence d'une évaluation du risque et du plan de surveillance achevés avant la date de début de l'accord. Ce document fournit des orientations à l'agent de projet en déterminant la quantité appropriée de surveillance nécessaire pour chaque accord en fonction du risque. En d'autres mots, il aide à s'assurer que les accords comportant relativement peu de risques ne font pas l'objet d'une surveillance exagérée et que ceux qui présentent un niveau élevé de risques ne sont pas négligés. Même si les résultats des examens de l'assurance de la qualité confirment la tenue d'activités de surveillance (des rapports de surveillance se trouvaient au dossier de 99 % des accords examinés), il est possible que celles-ci n'aient pas eu lieu à un niveau correspondant au facteur de risque. Il est également préoccupant de constater que même lorsqu'un plan de surveillance figure au dossier, il est possible qu'il ne soit pas exécuté comme le prévoit l'évaluation du risque. Comme il en a été question au critère n° 9, la direction des programmes est encouragée à continuer à porter une attention particulière à ce secteur et à appuyer les projets de formation supplémentaire.

Le taux relativement peu élevé de conformité de 48 % est moins inquiétant étant donné que les contributions provenant d'autres partenaires ne constituent pas une caractéristique importante du programme. Parmi les 154 dossiers examinés, à peine 25 avaient reçu des contributions d'autres partenaires. La direction du programme est incitée à assurer que les contributions reçues d'autres partenaires ont été vérifiées durant les visites financières.

Cent autres dossiers du programme Placements carrière-été ayant reçu un financement entre le 30 avril 2001 et le 1^{er} septembre 2001 ont également été examinés par la Direction du contrôle des performances. Les examens de l'assurance de la qualité sont considérés comme étant statistiquement valides au niveau du programme Placements carrière-été. Selon les résultats obtenus, les activités des projets respectent à 100 % les modalités du programme et toutes les questions⁹ testées en matière de surveillance ont également obtenu un taux de conformité de 100 %

Au cours de nos visites régionales, nous avons vérifié l'existence des principales composantes du programme d'assurance de la qualité de DRHC, y compris celle des agents/conseillers en programmes, des agents responsables de la conformité aux programmes et de la Direction du contrôle des performances. Les réponses à notre auto-évaluation des contrôles ont toutefois révélé que d'autres mesures pourraient être prises pour clarifier ces positions. Après que nous ayons complété cette auto-évaluation des contrôles, une nouvelle directive décrivant ces rôles a été diffusée en avril 2002 par les sous-ministres adjoints responsables.

⁹ Pour la question, « Les problèmes nécessitant un suivi ont été circonscrits », huit des neuf dossiers auxquels cette question s'appliquait étaient conformes. Cependant, un échantillon de neuf dossiers a été considéré comme étant trop petit pour qu'on puisse en tirer un taux de conformité valable.

3. CONCLUSION

Nous avons conclu que, d'après la preuve examinée à l'appui des critères de vérification, les Programmes initiatives emploi jeunesse sont gérés de façon appropriée et les risques sont circonscrits et gérés de façon appropriée.

Selon notre jugement professionnel, des procédures de vérification appropriées ont été entreprises et des preuves suffisantes ont été recueillies pour appuyer l'exactitude des conclusions tirées et contenues dans ce rapport. Ces conclusions ont été basées sur une comparaison du rendement du programme avec les critères de la vérification. Ces conclusions ne sont applicables qu'aux Programmes initiatives emploi jeunesse énumérés dans la portée de la vérification ainsi qu'aux régions ayant fait l'objet de l'examen.

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

ANNEXE A

OBJECTIFS, CRITÈRES ET MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION

OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de la vérification consistait à fournir l'assurance que les Programmes initiatives emploi jeunesse sont gérés de façon efficace et que les risques sont circonscrits et gérés de façon appropriée.

CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION

La vérification a évalué les cadres de gestion et les processus opérationnels de certains Programmes initiatives emploi jeunesse précis, d'après les critères suivants :

Mandat du programme et stratégie :

1. Les objectifs du programme sont clairement établis, compris et mesurables;
2. Les politiques, procédures et les lignes directrices opérationnelles du programme sont clairement définies et sont appliquées de façon constante;
3. Des exercices de planification et de renouvellement du personnel sont entrepris périodiquement pour s'assurer que le programme atteint ses objectifs;
4. La direction comprend les risques inhérents au programme et a mis en place une stratégie d'atténuation des risques.

Responsabilisation sur les résultats :

5. Les rôles et responsabilités sont transparents et clairement définis;
6. Des indicateurs de rendement ainsi que des mécanismes (y compris une infrastructure de saisie de données) sont en place pour mesurer et produire des rapports sur le rendement et les résultats des projets et des programmes;
7. Des contrôles administratifs et financiers appropriés ont été élaborés et mis en œuvre;
8. Il existe des processus en place pour clarifier les politiques, résoudre les problèmes et assurer une bonne communication avec les partenaires et les intervenants.

Capacité d'appui du programme :

9. Le personnel de programme a accès aux ressources, à l'information, aux compétences, aux outils et à la formation nécessaires pour assurer une solide prestation de services;
10. La communication interne est adéquate et permet aux employés de programme de disposer de renseignements cohérents et à jour pour l'exécution des programmes.

Suivi des programmes :

11. Les accords de contribution font l'objet d'un suivi efficace en vertu du cadre de contrôle de la qualité, afin de veiller à ce que les fonds soient dépensés conformément aux modalités des accords de contribution.

MÉTHODOLOGIE DE LA VÉRIFICATION

La vérification a eu lieu à la Direction des initiatives jeunesse (DIJ) de l'administration centrale et dans les cinq régions suivantes : Colombie-Britannique, Alberta, Ontario, Québec et Nouvelle-Écosse. Les cadres de gestion pour chacun des programmes visés par la vérification ont été évalués à l'aide des méthodes suivantes :

- des séances d'auto-évaluation du risque et des contrôles auxquelles ont participé le personnel de la DIJ et des régions;
- des entrevues avec le personnel de la DIJ et des régions;
- l'examen de la documentation pertinente, notamment les examens de l'assurance de la qualité de la Direction du contrôle des performances; et
- une analyse de l'information.

L'évaluation initiale des cadres de gestion pour chacun des programmes a été effectuée au moyen de l'analyse des résultats, des recommandations et des propositions de stratégies de gestion contenus dans le rapport du vérificateur général d'octobre 2000 et dans les études récentes sur la gestion des programmes.

Sept séances d'auto-évaluation du risque et des contrôles ont été animées par les SVIGR pour la DIJ (juillet 2001) et les régions (de novembre 2001 à janvier 2002) de façon à circonscrire et à évaluer les risques auxquels les Programmes initiatives emploi jeunesse sont confrontés et à se prononcer au sujet des énoncés de contrôle se rapportant aux critères de vérification. Des entrevues avec les responsables régionaux des programmes ont eu lieu au cours de la même période. Les entrevues avec les responsables des programmes de la DIJ se sont déroulées en grande partie au printemps 2002; les risques circonscrits en juillet 2001 ont alors été confirmés.

La vérification s'est appuyée sur les résultats de 254 examens d'assurance de la qualité effectués par la Direction du contrôle des performances de DRHC, dont le mandat consiste à fournir l'assurance que les fonds des subventions et contributions sont gérés de façon appropriée et dépensés conformément aux modalités du programme. Ainsi, nous n'avons pas eu à entreprendre un examen séparé des dossiers. Pour remplir son mandat, la direction utilise une méthode d'échantillonnage rigoureux pour choisir les dossiers de l'examen¹⁰. Cette méthodologie a été mise au point en consultation avec les SVIGR et été subséquemment révisée (1) par le Bureau du vérificateur (BVG) du Canada. Les méthodologies d'examen de dossiers, les examens financiers de la documentation des promoteurs et l'assurance de la qualité ont aussi été examinés par les SVIGR et le BVG.

Programme	Examens de l'assurance de la qualité
Jeunes stagiaires Canada	58
Services jeunesse Canada	40
Sensibilisation jeunesse	51
Jeunesse internationale	5
Placements carrière-été	100
Total:	254

Toutes les conclusions de la vérification ont été présentées au personnel approprié des programmes à des fins de discussion et de validation, tant à la DIJ que dans les régions.

Un comité consultatif a été mis sur pied pour la durée de la vérification. La direction des Programmes jeunesse a été consultée pour la sélection des membres, et le directeur de la vérification a été nommé président. Le comité a fourni des orientations par rapport à la portée, aux objectifs, aux critères et à l'approche de la vérification, en plus de fournir un autre niveau d'assurance relativement aux questions et aux enjeux importants signalés.

PORTÉE DE LA VÉRIFICATION :

Le travail sur place pour la vérification des Programmes initiatives emploi jeunesse a été effectué entre juin 2001 et juin 2002. À l'époque, les Programmes initiatives emploi jeunesse de DRHC comprenaient les quatre principaux groupements de programmes suivants : Jeunes stagiaires Canada et Jeunesse internationale, Service jeunesse Canada, Information et sensibilisation jeunesse et Objectif emplois d'été pour étudiants composé du programme Placements carrière-été et de Partenaires pour l'emploi d'été. Seule la composante de contributions d'Information jeunesse a fait l'objet de la vérification. Le programme Partenaires pour l'emploi d'été a également été exclu en raison de sa faible importance relative (786 000 \$ en 2000-2001) par rapport aux autres programmes examinés. Comme les cadres de gestion pour chacun des programmes ont beaucoup de points communs, ils ont été examinés ensemble.

¹⁰ Une description plus détaillée des méthodes d'échantillonnage utilisées par la Direction du contrôle des performances se trouve dans une publication des SVIGR, intitulée *Vérification des activités de la Direction nationale du contrôle de la performance des subventions et contributions*, qu'il est possible de consulter dans le site Web suivant : <http://www.rhdcc.gc.ca/fr/sm/sfa/psgm/tdm.shtml>.

La vérification a été effectuée à l'administration centrale au sein de la Direction des initiatives jeunesse de même que dans cinq régions : la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario, le Québec et la Nouvelle-Écosse. Le mandat de la vérification fait également allusion à un examen au Nouveau-Brunswick; cependant, avant le début de l'étape des travaux de vérification, une décision a été prise d'exclure cette région de la vérification. Il a été établi que la collecte de preuves dans les cinq autres régions et à l'administration centrale serait suffisante pour élaborer un rapport dont les résultats et les conclusions pourraient être appliqués à l'échelle nationale et présenter des avantages pour toutes les régions de DRHC. Toutefois, il convient de faire preuve de diligence au moment d'appliquer les résultats de la vérification aux régions n'en ayant pas fait l'objet.

Au début de 2003, des changements importants aux programmes jeunesse de DRHC ont été approuvés dans le cadre du renouvellement de la Stratégie emploi jeunesse du gouvernement du Canada. Les SVIGR ont donc profité de l'occasion pour lier, en autant que possible, les résultats de cette vérification aux changements prévus à la gestion des programmes. Sauf indication contraire, il est important de noter que les observations et les conclusions présentées dans ce rapport se rapportent à l'ancienne organisation des Programmes initiatives emploi jeunesse. Pour ajouter de la valeur à la gestion, des liens ont été établis avec les programmes rationalisés.

ANNEXE B
PLAN D'ACTION DE LA GESTION DES PROGRAMMES INITIATIVES
EMPLOI JEUNESSE

Recommandations du SVIGR	Plan de gestion	Date d'achèvement prévue	Responsabilité
<p>1. Les stratégies de ressourcement pour atteindre les priorités des programmes jeunesse devraient être articulées dans les plans régionaux et nationaux. Le Ministère devrait mettre au point une méthode pour comptabiliser les dépenses régionales de fonctionnement pour les programmes jeunesse et autres.</p>	<p>Ressources humaines et développement des compétences Canada (autrefois DRHC) est au courant des défis constants auxquels font face les régions en ce qui concerne les ressources financières et humaines. La décision a été prise et communiquée par l'intermédiaire du Conseil national de gestion, à l'effet que le processus de gestion des ressources à Ressources humaines et de développement des compétences va changer et passer à un système de gestion de ressources par lignes d'activités au lieu d'un financement en bloc. La date de mise en œuvre était le 1^{er} avril 2004.</p> <p>Les ressources seront examinées et traitées dans le cadre du programme de renouvellement clarifiées davantage dans le renouvellement de gestion de programme, notamment l'annexe E des Ententes sur le rendement des cadres supérieurs (BR) reflète les rôles et les responsabilités pour la gestion du programme et du budget et détaille le lien hiérarchique entre le SMA de la Direction des programmes d'emploi (DPE) et le BR. Cette clarification entre en vigueur immédiatement et est précisée davantage pour l'exercice 2004-2005.</p>	<p>Complété</p> <p>Complété</p>	<p>Tout le Ministère</p>

Recommandations du SVIGR	Plan de gestion	Date d'achèvement prévue	Responsabilité
<p>2. La Direction des initiatives emploi jeunesse devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que les stratégies de réduction du risque se rapportant aux indicateurs de rendement et à la saisie et à l'intégrité des données signalées dans le cadre de vérification axée sur le risque de la Stratégie emploi jeunesse renouvelée sont mises en œuvre et que leurs résultats font l'objet d'une surveillance; • S'assurer que les nouvelles mesures déterminées dans le cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats sont pleinement élaborées et mises en œuvre; et 	<p>La Stratégie d'emploi jeunesse réalignée et approuvée par le Conseil du Trésor en février 2003 contenait un cadre global de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats en plus du cadre de vérification axée sur les risques. Ces cadres et les stratégies de leurs mesures donnent les détails sur les engagements de suivi, notamment :</p> <p>a) les indicateurs de rendement ont été identifiés dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axée sur les résultats et seront élaborés davantage avec l'aide d'un groupe d'experts qui seront identifiés par le groupe de travail chargé de l'évaluation;</p> <p>b) un nouveau formulaire d'information personnelle a été créé en attendant que le module client du SCSC soit opérationnel (prévu pour automne 2004). Ce formulaire contient l'information sur client qui sera introduite directement au Système national des services d'emploi (SNSSE). Pour assurer la cohérence de l'information, la saisie de données du formulaire est supervisée par la Direction des initiatives jeunesse et les régions sur une base trimestrielle (période 4 et 6) et à mesure que l'exercice financier progresse, sur une base mensuelle (période 9 à 13).</p> <p>Le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et le Cadre de vérification axée sur le risque clarifient davantage la structure de gouvernance pour DRHC et les ministères participants. Depuis cette vérification, de nouvelles directives de programme ont été élaborées et affichées au site intranet des S et C. Annexe C de Connexion compétences et les lignes directrices relatives à Objectif carrière présentent les composantes de programme et de services du Cadre de gestion et de responsabilisation axée sur le résultats de la SEJ; de plus, l'annexe D indique comment recueillir et introduire les données du client. Ces lignes directrices ont été émises en juin 2003.</p>	<p>Complété</p> <p>Novembre 2004</p> <p>Complété</p> <p>En cours</p>	<p>Direction Initiatives jeunesse</p> <p>Direction Initiatives emploi jeunesse/ Direction d'évaluation des programmes</p> <p>Direction Initiatives emploi jeunesse / régions</p> <p>Direction Initiatives jeunesse</p>

Recommandations du SVIGR	Plan de gestion	Date d'achèvement prévue	Responsabilité
<ul style="list-style-type: none"> Continuer à surveiller la mise en œuvre du Système commun des subventions et contributions pour veiller à ce que les enjeux liés à l'intégrité des données soient abordés. 	<p>De plus, Intégration stratégique (IS) tient chaque mois des conférences téléphoniques avec le réseau régional des experts en responsabilisation (EPAN) pour discuter des principaux indicateurs et des problèmes de saisie de données pour la Direction générale des programmes d'emploi. À travers ce réseau, des séances d'information et de formation ont lieu et offertes aux régions par le représentant de la Direction des initiatives jeunesse. Une stratégie de communication très détaillée et un plan appuyant l'importance de l'intégrité des données sont en place.</p> <p>Le Système commun des subventions et contributions (SCSC) demeure un défi pour la plupart des utilisateurs de DRHC.</p> <p>La Direction des initiatives jeunesse a identifié un moyen au sein des services de gestion qui servira de liaison entre le SCSC et le programme.</p> <p>Le SCSC est au cœur du programme du Groupe national de travail sur l'emploi (NEWG), un comité mis sur pied avec les directeurs régionaux des programmes d'emploi et les directeurs généraux de directions des programmes d'emploi pour résoudre les problèmes posés dans la prestation de programme. Ce comité tient des rencontres trimestriellement, ou plus fréquemment, si nécessaire, et le Directeur général des initiatives jeunesse y participe.</p> <p>La haute direction de DRHC a pris la décision de reporter le lancement du module client du SCSC jusqu'à ce que la composante cycle de vie du programme soit "sans bogue".</p> <p>La Direction des initiatives jeunesse a demandé une mise à jour du SNSE et de Contact IV pour l'incorporation des nouvelles fonctions du programme. Cette mise à jour a été faite en février et mars 2004</p>	<p>En cours</p> <p>Complété</p> <p>Complété</p> <p>Complété</p>	<p>Intégration stratégique / Direction Initiatives jeunesse</p> <p>Intégration stratégique / Direction Initiatives jeunesse</p> <p>Intégration stratégique / Direction Initiatives jeunesse</p> <p>Intégration stratégique / Direction Initiatives jeunesse</p> <p>Intégration stratégique / Direction Initiatives jeunesse</p>

Recommandations du SVIGR	Plan de gestion	Date d'achèvement prévue	Responsabilité
<p>3. La Direction des initiatives jeunesse devrait continuer à surveiller et à évaluer l'efficacité des mesures récentes et des activités prévues afin de répondre aux préoccupations se rapportant à la disponibilité de l'information conçue pour sensibiliser les bénéficiaires éventuels de contributions aux programmes jeunesse et augmenter leur compréhension et leur capacité liées aux exigences administratives.</p>	<p>Dans le cadre de la SEJ réalignée, une stratégie de communication détaillée a été élaborée et mise en œuvre en grande partie ou en voie de l'être. Notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ un guide élaboré à l'intention des promoteurs (demandeurs et bénéficiaires de contributions) a été distribué dans tous les CRHC en décembre 2003; ▪ des capsules-médias et des notes d'allocation ont été préparées et distribuées au BR en vue des négociations avec les collègues provinciaux /territoriaux; et ▪ des feuilles d'information sur les programmes SEJ réalignés ont été élaborées et distribuées à toutes les régions. Les centres de lignes d'information 1800 ont des copies de listes d'outils et de produits. <p>Comme le partage des communications et de l'information a toujours été un élément clé pour une bonne prestation, le développement d'outils et de produits fera l'objet d'examen et de mise à jour continuellement à la DIJ.</p>	<p>Complété</p> <p>Complété</p> <p>Complété</p> <p>Complété</p> <p>En cours</p>	<p>Initiatives emploi jeunesse</p>