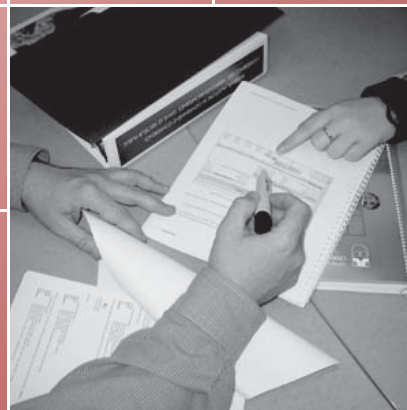


Vérification de l'Initiative de partenariats en action communautaire



Vérification de l'Initiative de partenariats en action communautaire

N° du projet : 6572/02

Équipe du projet

Directeur général : J.K. Martin
Directrice : G. Ross
Chef de projet : G. Mongrain
A. Chan-Kouan
Équipe de vérification : G. Muylers
T. O'Halloran
G. Tousignant

APPROUVÉ :

DIRECTRICE :	<u>Ginette Ross</u> Nom	<u>15 juillet 2004</u> Date
DIRECTEUR GÉNÉRAL :	<u>James K. Martin</u> Nom	<u>15 juillet 2004</u> Date

juillet 2004

Papier

ISBN : 0-662-78171-6

N° de cat. : HS28-11/2004F

PDF

ISBN : 0-662-78172-4

N° de cat. : HS28-11/2004F-PDF

HTML

ISBN : 0-662-78173-2

N° de cat. : HS28-11/2004F-HTML

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
1. INTRODUCTION	1
2. CONSTATATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION.....	7
2.1 Mandat/Stratégie du programme :	7
2.2 Responsabilisation à l'égard des résultats :	11
2.3 Capacité à soutenir le programme :	15
2.4 Contrôle du programme :	17
3. CONCLUSION.....	21
ANNEXE A – Objectif, critères et méthode de vérification.....	23
ANNEXE B – Plan d'action de la direction.....	27
ANNEXE C – Article 23 – clause type de l'entente de contribution modèle de l'entité communautaire	39
ANNEXE D – Initiative de partenariats en action communautaire plan d'échantillonnage	41
ANNEXE E – Direction nationale du contrôle de la performance des subventions et contributions sommaire des résultats.....	43
ANNEXE F – Rapports d'étape et de vérification annuels – Article 23.....	47

SOMMAIRE

Cette vérification s'inscrit dans le cadre de l'engagement pris en juin 2000 par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) auprès du Conseil du Trésor (CT), lors de l'approbation des modalités d'application de l'Initiative de partenariats en action communautaire (IPAC). En vertu de cet engagement, deux vérifications internes devaient être effectuées durant la période active de l'IPAC. Un premier rapport, intitulé *Examen de la mise en œuvre de l'Initiative de partenariats en action communautaire*, a été produit en novembre 2001 et est accessible sur le site intranet des Services de vérification interne.

En décembre 1999, le gouvernement du Canada a lancé l'Initiative nationale pour les sans-abri (INSA), une initiative au coût de 753 millions de dollars sur trois ans, pour inciter tous les paliers de gouvernement ainsi que les secteurs privé et à but non lucratif à concevoir des mesures efficaces afin d'aider les sans-abri à passer d'une vie itinérante à une vie plus sécuritaire.

L'administration de l'INSA a été confiée au Secrétariat national pour les sans-abri (SNSA), qui relève du ministre du Travail. Au sein de RHDC, le Secrétariat national pour les sans-abri est chargé d'administrer trois volets de l'INSA : l'Initiative de partenariats en action communautaire (IPAC) (305 millions de dollars), le volet jeunes sans-abri de la Stratégie emploi jeunesse (59 millions de dollars) et le volet sans-abri de la Stratégie pour les autochtones vivant en milieu urbain (59 millions de dollars), et ce, pour les trois premières années de l'IPAC. Une première prolongation administrative a été accordée pour une période additionnelle d'un an, soit jusqu'au 31 mars 2004. Par la suite, l'INSA a été prolongée pour une période additionnelle de trois ans, assortie de nouveaux pouvoirs.

L'objectif de la présente vérification était de fournir l'assurance que l'IPAC est gérée de façon adéquate. La vérification s'est limitée aux ententes de contribution de l'IPAC et aux volets des jeunes sans-abri et des sans-abri autochtones vivant en milieu urbain, auxquels s'appliquaient également les modalités de l'IPAC. Les ententes liées aux autres programmes jeunesse et autochtones, qui s'appuient sur des modalités différentes, seront examinées dans le cadre des vérifications de leurs programmes respectifs.

La vérification couvrait la gestion du programme à l'administration centrale ainsi que dans les régions. Les régions suivantes ont été sélectionnées en fonction du niveau d'activité du programme : la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario, le Québec et la Nouvelle-Écosse.

Le cadre de gestion du programme a été évalué à l'aide des moyens suivants :

- des sessions d'auto-évaluation des risques avec le Secrétariat national pour les sans-abri et le personnel des régions;
- un questionnaire d'auto-évaluation des contrôles auquel ont répondu 60 représentants des programmes provenant de tous les niveaux de l'organisation, aussi bien à l'administration centrale que dans les régions;

- des entrevues avec le personnel du SNSA et des régions citées préalablement, ainsi qu'avec quelques représentants de groupes communautaires;
- un examen de la documentation pertinente (revue des dossiers de projet et des données recueillies);
- une analyse de l'information.

Les dossiers analysés concernaient les travaux menés par l'entité vérifiée entre janvier 2001 et novembre 2002 ainsi que les résultats du programme pour l'exercice 2002-2003. Vous trouverez à l'annexe A des précisions concernant l'objectif, les critères et les méthodes de vérification utilisés.

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

Nous concluons que dans l'ensemble l'IPAC est bien gérée, mais que du travail reste à faire pour renforcer la surveillance et les contrôles, surtout en ce qui a trait aux ententes qui régissent les groupes communautaires.

Les recommandations suivantes s'adressent au Secrétariat national pour les sans-abri afin d'améliorer la gestion de l'IPAC :

- Définir clairement les conditions pouvant mener à une viabilité à long terme des interventions.
- Mettre au point des outils et de la formation pour bâtir des partenariats solides.
- Renforcer les mesures de suivi auprès des partenaires financiers et des bénéficiaires en ce qui a trait au financement à long terme des investissements.
- De concert avec la Direction générale des programmes d'emploi, revoir et mettre à jour le programme de formation des agents de programme de façon à pouvoir répondre aux besoins particuliers de l'INSA.
- Renforcer les mécanismes de suivi pour s'assurer que les entités communautaires produisent des rapports d'étape et de vérification annuels qui répondent à toutes les exigences de l'article 23 de l'entente.
- Revoir les outils de contrôle, et plus précisément améliorer la liste de contrôle utilisée lors des visites sur place.
- Établir un processus annuel de vérification pour s'assurer que les ententes de l'IPAC, qui sont gérées selon le modèle de l'entité communautaire, sont conformes aux méthodes et aux lignes directrices du ministère relatives aux subventions et aux contributions ainsi qu'aux modalités d'application négociées.

1. INTRODUCTION

Cette vérification s'inscrit dans le cadre de l'engagement pris en juin 2000 par Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) auprès du Conseil du Trésor (CT), lors de l'approbation de l'Initiative de partenariats en action communautaire (IPAC). En vertu de cet engagement, deux vérifications internes devaient être effectuées durant la période active de l'IPAC.

Un premier rapport, intitulé *Examen de la mise en œuvre de l'Initiative de partenariats en action communautaire*, a été produit en novembre 2001 et est accessible sur le site intranet des Services de vérification interne.

Bref historique

En décembre 1999, le gouvernement du Canada a lancé l'Initiative nationale pour les sans-abri (INSA), une initiative au coût de 753 millions de dollars sur trois ans, pour inciter tous les paliers de gouvernement ainsi que les secteurs privé et à but non lucratif à concevoir des mesures efficaces afin d'aider les sans-abri à passer d'une vie itinérante à une vie plus sécuritaire.

Au sein de RHDCC, le Secrétariat national pour les sans-abri s'est vu confier l'administration de trois volets de l'INSA : l'IPAC (305 millions de dollars), le volet jeunes sans-abri de la Stratégie emploi jeunesse (59 millions de dollars) et le volet sans-abri de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) (59 millions de dollars). De plus, une somme de neuf millions de dollars a été octroyée pour l'aide aux plans communautaires, la recherche, les rapports et la reddition des comptes.

Dans le cadre de cette initiative, le Secrétariat national pour les sans-abri a été chargé de :

- coordonner la mise en œuvre et le développement de l'INSA;
- coordonner la mise en œuvre et le développement de l'IPAC;
- soutenir les activités de recherche;
- fournir une orientation fonctionnelle et un soutien à l'échelle nationale pour l'exécution du programme.

L'Initiative de partenariats en action communautaire (IPAC)

L'IPAC est la pierre angulaire de la stratégie gouvernementale que constitue l'Initiative nationale pour les sans-abri (INSA). Lorsque l'INSA a été lancée, le principe fondamental était qu'il fallait mettre en place un plan dicté par la collectivité qui s'attaquerait aux besoins des sans-abri. L'élaboration et la mise en place d'un tel plan devaient permettre de rassembler divers intervenants et de contribuer à une gestion efficace des ressources communautaires.

Le plan communautaire, une fois approuvé en vertu de l'IPAC, comprend un ensemble de priorités bien définies qui agissent comme catalyseur pour l'octroi du financement dans le

cadre de l'INSA. Il décrit également les mécanismes d'exécution des initiatives ayant pour but d'aider les sans-abri dans la collectivité.

Le problème de l'itinérance constituait un défi car les besoins des sans-abri sont uniques, touchant divers aspects tels que la définition de l'ensemble des besoins des sans-abri, l'amélioration des refuges existants et la construction de nouveaux refuges, les établissements de transition et de soutien ainsi que les services de soutien (p. ex., l'habillement, les services auxiliaires de santé, l'approvisionnement alimentaire). Selon nous, les modalités de l'IPAC devaient se distinguer de celles des autres programmes de RHDCC et être suffisamment souples pour tenir compte de la série de mesures de soutien nécessaires aux sans-abri.

L'IPAC fonctionne dans le cadre de cinq grands objectifs, visant à offrir suffisamment de latitude pour s'attaquer aux nombreux problèmes des sans-abri grâce au financement des initiatives communautaires. Ces objectifs sont les suivants :

- Veiller à ce qu'aucune personne ne se retrouve à la rue malgré elle, en s'assurant de la disponibilité d'un nombre suffisant de refuges et de réseaux de soutien adéquats;
- Réduire fortement le nombre de personnes qui ont besoin d'un refuge, d'une maison de transition ou d'un logement avec services de soutien (grâce, entre autres, aux services de santé, aux logements à prix modique, aux centres de transition, aux interventions précoces et aux mesures de prévention);
- Aider les sans-abri à devenir autosuffisants autant que possible;
- Aider les collectivités à renforcer leur capacité à répondre aux besoins de leur population sans-abri;
- Améliorer la situation sociale et financière des sans-abri, de même que leur état de santé.

Mécanismes de prestation de services

Les collectivités ont le choix entre deux modèles distincts pour la prestation des services de l'IPAC :

Modèle de responsabilité partagée – projets spécifiques : Selon ce modèle, les bureaux locaux de RHDCC (CRHC) travaillent de pair avec les groupes communautaires afin de sélectionner des projets qui répondent au besoin des sans-abri. Les prestataires de services au sein de la collectivité présentent une demande de financement au CRHC, par l'intermédiaire du conseil consultatif communautaire, pour des projets qui s'inscrivent dans la foulée des priorités établies selon le plan communautaire déjà approuvé. Par la suite, des ententes de financement sont établies entre le CRHC et les prestataires de services. D'après ce modèle, le CRHC est responsable de gérer tous les aspects des projets approuvés conformément aux directives opérationnelles de l'IPAC et aux modalités de l'initiative.

Modèle de l'entité communautaire : Ce modèle fait intervenir un organisme constitué en personne morale, qui a reçu l'approbation des représentants du CRHC local et de la collectivité. L'entité communautaire est chargée de la gestion des fonds de l'IPAC et de la reddition des comptes au nom du gouvernement du Canada, de concert avec un conseil consultatif communautaire. Les accords passés avec les entités communautaires précisent

les exigences relatives à la production des états financiers et des rapports d'activité. Pendant la durée de l'entente, l'entité communautaire étudie et approuve tous les projets au nom de RHDCC, et s'assure que ceux-ci sont conformes aux directives opérationnelles de l'IPAC. Le CRHC doit obtenir l'assurance que les activités décrites dans l'entente sont conformes aux modalités d'application de l'initiative.

Dans les deux cas, les fonds de l'IPAC ne peuvent servir qu'au financement des projets liés aux priorités établies dans le plan communautaire. Au cours de la première année de l'initiative, avant la réalisation des plans communautaires, les modalités d'application du programme contenaient des dispositions relatives au financement des projets urgents recommandés par les communautés.

Affectation des fonds et limite du financement

Quatre-vingt pour cent des fonds de l'IPAC sont octroyés aux dix collectivités les « plus touchées » : Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Hamilton, Ottawa, Montréal, Québec et Halifax. Ces collectivités ont été identifiées comme ayant les problèmes d'itinérance les plus graves et les besoins les plus urgents. Les autres 20 % du budget de l'IPAC sont affectés aux provinces et aux territoires, selon un plan de financement préétabli qui assure une somme minimale de 200 000 \$ par collectivité.

Les fonds de l'IPAC peuvent être utilisés pour couvrir jusqu'à 50 % des coûts admissibles à proportion égale du financement direct et des ressources en nature provenant des autres partenaires financiers. Cet engagement fédéral de 50 % ne peut toutefois pas dépasser le montant total de l'affectation convenue pour cette collectivité. La contribution fédérale par l'intermédiaire de l'IPAC peut dépasser la limite de 50 % pour des projets particuliers, à la condition que la contribution fédérale globale ne dépasse pas 50 % de la somme totale de tous les projets et initiatives communautaires.

Une analyse de l'évolution des investissements de l'Initiative de partenariats en action communautaire (IPAC) à l'échelle nationale a révélé qu'au 30 juin 2003, 1 806 projets (IPAC, Jeunes et SAMU) totalisant approximativement 365,3 millions de dollars avaient été approuvés.

Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification était de fournir l'assurance que l'IPAC est gérée de façon adéquate. Cette vérification couvrait à la fois le cadre des contrôles de gestion et les aspects financiers du programme. Enfin, la vérification visait à déterminer les secteurs à risque et à formuler des recommandations.

La vérification ne portait que sur les ententes de contribution de l'IPAC et sur les volets des jeunes sans-abri et des sans-abri autochtones auxquels s'appliquent les modalités de l'IPAC. Les autres ententes des programmes jeunesse et autochtones, s'appuyant sur des modalités d'application différentes, sont examinées dans le cadre des vérifications de leurs programmes respectifs.

Portée de la vérification et méthode

La vérification a porté sur les activités de l'IPAC qui se sont déroulées de janvier 2001 au 31 mars 2003. Plus précisément, nous avons évalué le cadre des contrôles de gestion pour l'année financière 2002-2003. Les dossiers analysés couvraient la période allant de janvier 2001 à novembre 2002. Le cadre des contrôles de gestion et les procédés opérationnels au sein de l'IPAC ont été vérifiés en fonction des 14 critères de vérification utilisés par les SVIGR pour examiner les programmes de subventions et contributions. Vous trouverez à l'annexe A les détails sur les *Objectifs, critères et méthode de vérification*.

La vérification sur place s'est déroulée à partir d'octobre 2002 jusqu'en juin 2003 au Secrétariat national pour les sans-abri (SNSA) et dans les cinq régions suivantes : la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario, le Québec et la Nouvelle-Écosse. Ces cinq régions ont été sélectionnées en fonction du niveau d'activité du programme.

Le cadre des contrôles de gestion du programme a été évalué à l'aide des méthodes suivantes :

- des sessions d'auto-évaluation des risques avec le Secrétariat national pour les sans-abri et le personnel des régions;
- un questionnaire d'auto-évaluation des contrôles auquel ont répondu 60 personnes provenant de tous les niveaux de l'organisation, aussi bien à l'administration centrale que dans les régions;
- des entrevues avec le personnel du SNSA et des régions citées préalablement;
- l'examen et l'analyse de la documentation pertinente ;
- la revue des dossiers selon un plan d'échantillonnage décrit à l'annexe D;
- l'examen des résultats de la Direction du contrôle de la performance.

Pour ce qui est de l'analyse des dossiers, nous avons examiné les résultats de l'étude des dossiers réalisée par la Direction du contrôle de la performance de RHDCC, dont le mandat consiste à fournir l'assurance que les fonds des subventions et contributions sont gérés de façon adéquate et que les modalités d'application des projets sont conformes aux modalités d'application du programme. Cependant, étant donné que l'échantillon de la Direction du contrôle de la performance au moment de la sélection comportait 11 dossiers, 39 examens de dossiers ont été effectués par l'équipe de vérification pour augmenter la taille de l'échantillon et le rendre plus robuste. La période couverte par notre examen de dossiers se situait entre janvier 2001 et novembre 2002. Il faut reconnaître qu'un échantillon de cette taille n'est pas valide statistiquement et qu'il ne permet pas, en conséquence, de tirer des conclusions sur les résultats du programme dans son ensemble.

La vérification s'est limitée aux ententes de contribution de l'IPAC et aux ententes couvrant les volets des jeunes sans-abri et des sans-abri autochtones auxquels s'appliquent les modalités de l'IPAC.

Nous n'avons pas vérifié si, globalement, la contribution fédérale octroyée par l'intermédiaire de l'IPAC dépassait la limite de 50 % de la somme totale de tous les projets et initiatives communautaires étant donné que les projets n'étaient pas tous complétés.

Toutes les constatations découlant de la vérification ont été présentées aux gestionnaires du programme pour discussion et validation.

Le cadre de référence a été approuvé par un comité consultatif de vérification, composé de représentants du SNSA, des régions du Québec et de l'Ontario, de la Direction nationale du contrôle de la performance des subventions et contributions et des contrôles internes.

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

2. CONSTATATIONS DÉCOULANT DE LA VÉRIFICATION

Toutes les constatations importantes découlant de la vérification sont présentées dans cette section. Elles s'appuient sur l'objectif et les critères de la vérification, qui sont décrits plus en détail à l'annexe A : *Objectif, critères et méthode de vérification*. Nos constatations et conclusions portent sur chacun des critères, peu importe que les exigences du critère aient été satisfaites ou non.

2.1 Mandat/Stratégie du programme :

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

Ce critère a déjà été examiné lors de la première vérification de la mise en œuvre de l'IPAC, effectuée par les SVIGR en 2001. Cependant, pour être en mesure de faire le suivi du plan d'action de cette première vérification, nous avons cru utile d'avoir un nouvel aperçu pour s'assurer de la compréhension des objectifs du programme.

Un sondage électronique effectué auprès de 60 intervenants de l'initiative a révélé que plus de 90 % d'entre eux sont d'avis que les objectifs de l'initiative sont clairement énoncés et facilement compris. Plus de 80 % des répondants pensent que les partenaires savent ce qu'on attend d'eux. Notre vérification nous a permis de confirmer cette perception à partir des entrevues réalisées auprès des directeurs, des gestionnaires, des facilitateurs locaux, des agents de projet et des partenaires communautaires dans les cinq régions visitées.

Les objectifs du programme sont très larges de façon à pouvoir englober tous les aspects de la problématique des sans-abri. Nous avons constaté que les objectifs étaient bien énoncés dans les modalités d'application de l'initiative ainsi que dans les guides opérationnels, qui contiennent un glossaire des termes permettant de mieux comprendre la terminologie utilisée (p. ex., maison de transition, logement avec services de soutien). D'ailleurs, plus de 80 % des gens qui ont répondu au sondage croient que les modalités d'application étaient claires et que le soutien et l'orientation fournis pour interpréter les objectifs des programmes, tant à l'administration centrale que dans les régions, étaient adéquats.

Lors de la revue des dossiers, le sommaire de chaque demande de financement indiquait de façon claire les objectifs, les activités et la clientèle ciblée en plus de contenir une description des résultats escomptés.

Nous verrons plus loin, au critère 2.2.6, les détails sur les indicateurs de rendement utilisés pour mesurer les résultats du programme, principalement en ce qui a trait aux activités réalisées ou aux services rendus dans le cadre des différents projets de l'IPAC.

Nous pouvons donc conclure que les objectifs du programme sont clairement énoncés et bien compris.

Critère de vérification 2.1.2 : Les politiques, procédures et directives opérationnelles sont clairement définies, à jour, accessibles et appliquées de façon uniforme.

Les politiques, procédures et directives opérationnelles sont accessibles sur les sites intranet du SNSA et des régions et, de façon plus générale, sur le site des subventions et contributions du ministère. Les résultats du sondage effectué auprès des soixante intervenants du programme ont révélé que près de 75 % d'entre eux estiment que les politiques et directives opérationnelles sont clairement définies.

Au tout début de l'initiative, les procédures et directives opérationnelles concernant la gestion des dépenses en immobilisations n'étaient pas encore disponibles. Certaines régions ont dû élaborer des procédures et des lignes directrices afin de palier aux besoins urgents de la gestion opérationnelle des projets. Par la suite, le SNSA a établi des directives pour donner des précisions sur ce genre de projets, mais ces lignes directrices étaient toujours en cours de mise au point au moment de la vérification.

L'examen des documents portant sur la gestion des projets à caractère immobilier ou comportant des achats d'actifs immobiliers, a fait ressortir le manque de clarté en ce qui a trait au suivi des projets en immobilisations financés conjointement et à l'aliénation des biens à la fin du projet ou encore lors de la fermeture d'un projet. Selon l'article 27 de l'annexe F de l'entente de contribution, le bénéficiaire doit remettre au gouvernement du Canada le montant intégral d'une contribution versée qui a servi à assumer ce type de coût dans le cadre d'un projet, si l'entente prend fin avant le 31 mars 2006. Au moment de notre vérification, nous avons remarqué qu'aucun document n'expliquait la nature des activités de contrôle des biens jusqu'en 2006 pour les ententes qui avaient pris fin.

Lors de la vérification, l'IPAC en était à sa dernière année d'activité prévue à la phase I et certaines ententes avaient déjà pris fin. On a également constaté que les procédures et les directives concernant la fermeture des dossiers (projets d'immobilisations) n'étaient pas utiles pour déterminer les mesures à prendre avec les différents partenaires.

Pour ce qui est de l'application uniforme des politiques, procédures et directives opérationnelles, nous avons constaté que le SNSA et les bureaux régionaux organisent régulièrement des ateliers de travail ainsi que des conférences téléphoniques afin d'éliminer toute ambiguïté à cet égard. Plus de 65 % des répondants au sondage étaient d'avis que les lignes directrices sont appliquées de façon uniforme. Notre analyse des dossiers de projet nous a permis de conclure que les dossiers sont en général bien documentés et bien tenus.

À notre avis, certaines directives devaient être entièrement élaborées au tout début du fait que le programme était nouveau et tout à fait différent des autres programmes de RHDCC. Par ailleurs, nous avons constaté que le SNSA avait mis sur pied un groupe de travail chargé des projets d'immobilisations, qui devait porter une attention particulière aux politiques et aux directives ayant trait à l'aliénation des biens, à la dépréciation, aux remboursements exigés si des biens ont été vendus ou si des activités ont pris fin, ainsi qu'au processus de suivi. Depuis, le SNSA a élaboré l'ébauche d'un document intitulé *Formulaire d'inspection des installations pour les projets réalisés dans le cadre de l'IPAC, du Fonds régional d'aide aux sans-abri (FRASA) et des Autochtones sans-abri en milieu urbain (ASAMU)*.

Nous estimons que ce formulaire devrait grandement améliorer le contrôle des installations pour s'assurer que celles-ci sont utilisées aux fins prévues.

Nous sommes donc d'avis que les politiques, procédures et directives opérationnelles sont, de façon générale, clairement définies, actuelles, accessibles et appliquées de façon uniforme.

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

Ce critère de vérification a été abordé lors de la première partie de l'examen de la mise en œuvre de l'IPAC. Selon la recommandation formulée dans le rapport, le SNSA devait mettre au point ses plans d'activités pour l'exercice 2001-2003, ce qui a été fait. Les priorités de l'initiative sont maintenant consignées dans les plans d'affaires nationaux et régionaux, ce qui a été corroboré par plus de 90 % des répondants au sondage. Soixante-dix pourcent (70 %) des répondants disent se servir de façon régulière des documents de planification pour mettre l'accent sur les priorités du programme.

Des rencontres ont lieu avec les intervenants régionaux, et différents ateliers de travail assurent le maintien des exercices de planification en ce qui concerne les priorités, qui sont susceptibles d'évoluer, et les ressources nécessaires à la poursuite de l'initiative.

Environ la moitié des répondants au sondage croient que leur bureau n'ont pas les ressources nécessaires pour exécuter le programme tel que prévu dans le plan d'activités. Lors de la session d'auto-évaluation des risques, qui s'est tenue en décembre 2002, le manque de ressources financières et opérationnelles était également considéré comme une possibilité d'entrave importante à la capacité d'assurer la prestation des services.

Malgré les risques qui ont été cernés, nous pouvons conclure que ce critère est rencontré car le SNSA est conscient des risques et a mis en place un certain nombre de mesures afin de les atténuer.

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

En décembre 2002, des représentants de l'administration centrale et des régions se sont rencontrés pour une session d'une journée portant sur l'auto-évaluation des risques. Cette session a permis à la fois de déterminer les principaux risques pouvant porter atteinte aux objectifs de l'IPAC et à élaborer des stratégies pour atténuer ces risques.

Selon les gestionnaires du programme qui ont participé à la session, l'expérience des trois dernières années a fait en sorte que des changements ont été apportés aux processus de gestion et de contrôle en vue de réduire les risques. Les cinq secteurs suivants ont été identifiés comme étant les plus à risque :

- la viabilité des partenariats, des communautés, des investissements et des interventions;
- la capacité de démontrer les effets de l'IPAC;
- la capacité interne à exécuter le programme;
- le financement;

- l'établissement de partenariats élargis.

De plus, les gestionnaires de l'IPAC ont mis à jour les plans d'action pour donner suite aux recommandations et tenir compte des risques mentionnés dans le rapport des SVIGR de novembre 2001, intitulé *Examen de la mise en œuvre de l'Initiative de partenariats en action communautaire*.

Les secteurs à risque 2 à 5 sont traités en fonction de critères de vérification précis (voir 2.1.3, 2.2.2, 2.3.1, 2.4.1). Le risque associé à la viabilité à long terme des projets a été soulevé à de nombreuses reprises lors des entrevues. L'étude des documents du SNSA a fait ressortir l'inquiétude manifestée à l'égard de l'engagement à long terme des partenaires financiers. Il semble également y avoir des problèmes d'interprétation en ce qui concerne la définition du terme viabilité.

La question de la viabilité peut être examinée sous plusieurs aspects et être interprétée à différents niveaux :

- Au niveau du particulier/client, à qui le programme permet de mettre fin de façon permanente à cette aide qui se veut temporaire;
- Selon le SNSA, la viabilité dans les régions se situe au niveau des projets. La principale préoccupation est de savoir si le projet pourra continuer et si l'association entre les partenaires débouchera sur un financement continu au niveau fédéral ou provincial;
- De son côté, le SNSA voit le besoin d'assurer la viabilité du programme au niveau des plans communautaires et, plus précisément, d'établir des partenariats et des liens avec le secteur privé, les communautés, les organisations non gouvernementales, les gouvernements provinciaux et idéalement les autres ministères fédéraux. De cette façon, d'autres formes de soutien seront en place lorsque l'IPAC se retirera du dossier des sans-abri en 2006, tel que prévu.

Ces différentes façons d'approcher et d'assurer la viabilité font en sorte que les intervenants et les partenaires concentrent leurs efforts d'une toute autre manière que le SNSA, qui considère le programme uniquement comme une intervention temporaire.

Le facilitateur local est un employé de RHDC au niveau de la communauté, qui a pour tâche de bâtir des partenariats entre les intervenants du milieu et des autres paliers de gouvernement. Il joue un rôle de catalyseur en favorisant le développement d'approches communautaires pour lutter contre le problème des sans-abri, et représente le gouvernement du Canada et le Coordonnateur fédéral pour les sans-abri. Or, les facilitateurs locaux ont laissé savoir qu'ils n'ont pas suffisamment d'outils et de formation pour être en mesure de promouvoir davantage le programme auprès des différents intervenants.

Nous avons noté les préoccupations des gestionnaires et des représentants de projet concernant le suivi du financement à long terme des projets. L'évaluation de la viabilité effectuée pour chaque projet demeure vague et subjective.

Bien que les gestionnaires de l'IPAC semblent comprendre les risques auxquels est confronté le programme et que des stratégies d'atténuation des risques soient en place de façon générale, nous croyons qu'il faut faire davantage en ce qui concerne la viabilité du programme :

Recommandations :

- 1. Le SNSA doit définir clairement les conditions devant mener à une viabilité à long terme des interventions;*
- 2. Le SNSA doit développer des outils et de la formation pour aider à bâtir des partenariats solides;*
- 3. Le SNSA doit renforcer les mesures de suivi auprès des partenaires financiers et des bénéficiaires pour ce qui est du financement à long terme des investissements communautaires.*

2.2 Responsabilisation à l'égard des résultats :

Critère de vérification 2.2.1 : Les rôles et responsabilités sont clairement définis, bien compris et transparents.

Près des trois quarts des répondants au sondage estiment que les rôles et responsabilités au sein même de leurs bureaux respectifs sont clairement définis et bien compris. Toutefois, plusieurs employés des régions ont fait remarquer qu'il y aurait lieu de clarifier le rôle et les responsabilités des différents directeurs responsables de l'IPAC à l'AC et de diffuser cette information aux régions. Nous avons aussi constaté que les ententes qui régissent les contributions sont généralement claires en ce qui concerne les rôles et responsabilités des différents intervenants.

Tout au long de nos entrevues et de l'examen des dossiers de projet, le principal problème soulevé avait trait aux responsabilités des différents intervenants sur le plan des contrôles financiers à effectuer, et plus précisément en ce qui concerne les projets gérés par les entités communautaires. Par exemple, il est essentiel de bien comprendre les responsabilités de l'agent de programme local, du coordonnateur régional, du comptable des entités communautaires ou des vérificateurs externes, de même que celles des représentants du SNSA, car ils ont tous un rôle important à jouer dans la surveillance des ententes avec les entités communautaires. Un rappel sur le rôle des divers intervenants serait bénéfique.

Nous pouvons donc conclure que, dans l'ensemble, les rôles et responsabilités sont clairement définis, bien compris et transparents.

Critère de vérification 2.2.2 : On a mis en place des indicateurs de rendement et des mécanismes (dont l'infrastructure de saisie des données) utiles, pertinents et précis, qui permettent à la fois de mesurer le rendement et les résultats des projets et du programme et d'en rendre compte, et qui servent aussi à la prise de décisions.

Lors de la vérification, trois indicateurs clés ont été utilisés à l'échelle nationale pour rendre compte du rendement et des résultats de l'IPAC :

- le pourcentage des dépenses budgétaires engagées au titre de l'IPAC ainsi que des jeunes sans-abri et des autochtones sans-abri;
- le pourcentage de la valeur des projets approuvés à ce jour par rapport au budget par programme au cours des trois années de l'IPAC;
- le nombre de personnes ayant bénéficié des installations d'hébergement, de logements avec services de soutien et de la prestation de services de soutien.

Selon les résultats d'un sondage effectué auprès des différents intervenants à l'AC et dans les régions, 70 % des répondants estiment que les indicateurs de rendement nationaux permettent de mesurer adéquatement l'atteinte des résultats du programme. Les répondants ont mentionné en outre que les deux premiers indicateurs sont utiles pour suivre l'évolution financière de l'initiative, mais qu'ils ne sont pas nécessairement pertinents pour évaluer le rendement du programme.

L'équipe de vérification a posé des questions au sujet de l'indicateur par rapport à l'utilisation ou à la non-utilisation des fonds du programme. Il est reconnu que, au départ, le programme a eu de la difficulté à atteindre les niveaux cible d'assistance, ce qui a conduit au report des fonds inscrits au budget du programme. Toutefois, plusieurs raisons valables peuvent expliquer les écarts budgétaires. De plus, l'utilisation du pourcentage des dépenses budgétaires peut donner l'impression que les gestionnaires ont subi des pressions indues afin d'accélérer l'approbation des projets ou des paiements. À notre avis, le ministère doit renforcer le message véhiculé au public voulant que la première préoccupation des gestionnaires des fonds publics consiste à faire bon usage de ces fonds et à en assurer la protection de façon adéquate.

Le Cadre de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats de l'IPAC, élaboré en août 2001 pour les exercices 1999 à 2003, présente une stratégie de mesure plus détaillée comportant plusieurs indicateurs de résultats à court, à moyen et à long terme. La collecte des données se fait de trois façons : au moyen des rapports sur l'évolution des projets, des rapports d'étape que produisent les collectivités de l'IPAC et d'un processus d'évaluation.

Des rapports nationaux et régionaux cumulatifs sur les projets approuvés et anticipés sont accessibles sur les sites intranet et Internet de RHDCC. Dans l'ensemble, nous avons constaté que ces rapports sont utiles aux gestionnaires. Le SNSA reçoit également des rapports provenant des différentes entités communautaires.

Le SNSA a produit le rapport intitulé *Analyse nationale des investissements pour la période du 17 décembre 1999 au 30 juin 2003*. Ce rapport renseigne d'une façon globale sur les investissements engagés par les collectivités avec les fonds de l'IPAC sans fournir

de données précises sur les dix collectivités les plus touchées. Environ 80 % des fonds du programme sont distribués à ces collectivités. Les données sont tirées des sommaires de projet et des ententes de contribution.

Une évaluation de programme a aussi été effectuée par Évaluation des programmes de RHDC. Le rapport intitulé *Évaluation de l'Initiative nationale pour les sans-abri - Mise en œuvre et résultats immédiats des composantes relevant de DRHC* a été publié en mars 2003. Les constatations clés au sujet des résultats à court terme démontrent que l'IPAC a contribué de façon importante à renforcer la capacité existante à s'attaquer au problème des sans-abri dans la majorité des collectivités à l'étude. L'évaluation a permis de conclure que les fonds de l'INSA ont été affectés à un vaste éventail de projets pour l'ensemble des services, qui visaient avant tout à satisfaire les besoins urgents de la population des sans-abri.

Le nouveau Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats, élaboré pour la période 2003-2006, englobait tous les volets de l'INSA. Les nombreux indicateurs de rendement établis à cette fin permettaient de recueillir des données provenant de multiples sources au moyen de diverses méthodes, notamment : des données sur les projets et les investissements, les mises à jour des plans communautaires, l'évaluation de programme et le site Web.

Environ 40 % des répondants au sondage ont dit que les mécanismes et les systèmes de collecte et de compilation des données étaient adéquats. Il convient toutefois de souligner que nous n'avons pas vérifié l'exactitude des données ayant servi à la compilation des résultats. Le manque de moyens pour mesurer les résultats qualitatifs a également été soulevé.

Le SNSA a demandé à tous les responsables de projet d'établir un relevé des résultats finaux à la fin de chaque projet. Les entités communautaires n'avaient pas encore communiqué tous les résultats de leurs projets au moment de la vérification. En conséquence, il nous était impossible d'évaluer le rendement global du programme à partir des résultats des projets individuels.

La capacité à démontrer l'impact de l'Initiative sur les sans-abri a été jugée comme étant très à risque lors de la session d'auto-évaluation des risques, qui s'est tenue le 11 décembre 2002. La complexité des différentes facettes de l'IPAC, le caractère unique de l'initiative, ainsi que l'absence d'une définition de la viabilité ont été cités comme étant des facteurs de risque. Ces perceptions révèlent que les gestionnaires et les employés demeurent préoccupés par la difficulté que présente la détermination de bons indicateurs pour évaluer le rendement de l'IPAC.

Critère de vérification 2.2.3 : Des renseignements pertinents sur le rendement sont communiqués dans les rapports destinés au Parlement.

L'information, fondée essentiellement sur les principaux indicateurs de rendement énumérés précédemment, est présentée dans le Rapport de mesure du rendement de RHDC. Ce rapport explique la méthode employée pour mesurer les résultats de chaque indicateur et présente un sommaire des objectifs atteints et non atteints pour chacun des programmes, ainsi que les résultats obtenus à l'échelle nationale et régionale pour chacun

des indicateurs. Cette information est par la suite intégrée au *Rapport de rendement de RHDCC* déposé au Parlement.

Voici les faits saillants du rapport 2002-2003 :

- 92 % du budget de l'année a été dépensé ou engagé.
- 101,2 % de la valeur des projets a été approuvée à ce jour par rapport au budget de trois ans de l'initiative.
- Nombre de personnes ayant bénéficié :
 - des installations d'hébergement 102 000
 - des logements avec services de soutien 294 000
 - de la prestations des services de soutien 135 000

Il est important de mentionner qu'une même personne peut avoir recours à plus d'un service parmi ceux qui sont énumérés ci-dessus, et ce, à différentes reprises au cours d'une année. Ainsi, nous ne pouvons pas déterminer si l'aide reçue est temporaire ou permanente, et il n'existe aucun indicateur de résultats pour ce qui est des répercussions de l'IPAC sur la situation de l'ensemble des sans-abri. Il est impossible de comparer ces résultats avec ceux des années précédentes, car les indicateurs utilisés antérieurement étaient différents et visaient surtout à garantir que des plans communautaires adéquats avaient été complétés pour toutes les organisations utilisant les fonds de l'IPAC.

Tel que mentionné précédemment, le rapport déposé au Parlement pour l'exercice 2002-2003 faisait état des résultats décrits en fonction des indicateurs en place. Les deux premiers indicateurs visaient à mesurer la progression de l'IPAC dans son ensemble, alors que le troisième indicateur constituait un indice quantitatif des services offerts.

Critère de vérification 2.2.4 : Des contrôles administratifs et financiers ont été conçus et mis en œuvre.

Ce critère d'évaluation reposait essentiellement sur l'examen de 39 dossiers de projet examinés à différentes étapes du cycle de vie du projet. L'examen des dossiers couvrait la période allant de janvier 2001 à novembre 2002. Nous n'avons pas été en mesure d'évaluer l'état des projets à l'étape de clôture puisque la majorité des projets examinés étaient encore actifs. La méthode utilisée pour l'échantillonnage des dossiers ainsi que l'approche générale sont décrites à l'annexe D. L'examen des dossiers de projet nous a permis de constater que, dans l'ensemble, les contrôles administratifs et financiers ont été appliqués conformément aux règles en vigueur. La question des contrôles et du suivi est traitée au critère 2.4.1.

En plus de notre propre travail de vérification, nous avons mis à contribution les résultats de l'examen de dossiers réalisé par la Direction du contrôle de la performance entre septembre 2000 et décembre 2002. L'annexe E présente les résultats détaillés des 24 dossiers examinés. En règle générale, le degré de conformité était élevé aux différentes étapes du cycle de vie des projets.

Nous croyons donc que, de façon générale, les contrôles administratifs et financiers qui ont été conçus et mis en œuvre étaient satisfaisants.

Critère de vérification 2.2.5 : Il existe des procédés permettant de clarifier les politiques, de résoudre les problèmes et de garantir une bonne communication entre les partenaires et les intervenants.

Plus de 60 % des gens ayant répondu au sondage étaient d'avis que les stratégies nationales sont adéquates et qu'elles permettent de clarifier les questions et de résoudre les problèmes avec les partenaires. À notre avis, le rôle joué par les facilitateurs régionaux et locaux ont favorisé les bonnes communications entre partenaires.

Les sites intranet et Internet du SNSA et des régions constituent une bonne source d'information sur les politiques, les directives et les lignes directrices susceptibles d'aider les différents intervenants dans leurs démarches.

Nous pouvons donc conclure que, de façon générale, les procédés en place permettent de clarifier les politiques, de résoudre les problèmes et de garantir une bonne communication entre les partenaires et les intervenants.

Critère de vérification 2.2.6 : Les bénéficiaires et les promoteurs satisfont aux critères d'admissibilité du programme.

Les directives opérationnelles de l'IPAC indiquent clairement les conditions d'admissibilité des partenaires. La vérification de l'admissibilité débute à l'étape de l'évaluation des propositions à l'échelle locale, régionale et nationale et se poursuit jusqu'à l'approbation ministérielle. L'examen des dossiers nous a permis de constater que chaque sommaire présenté avec les demandes de financement fournissait également une description du promoteur ou du bénéficiaire participant au projet.

Dans tous les dossiers examinés, les activités du projet répondaient aux objectifs du programme. Nous pouvons donc conclure que, d'après l'examen de la documentation et des dossiers, les bénéficiaires et les promoteurs satisfaisaient aux critères d'admissibilité du programme.

2.3 Capacité à soutenir le programme :

Critère de vérification 2.3.1 : Le personnel du programme a accès aux ressources, aux renseignements, aux compétences, aux outils et à la formation nécessaires à la bonne marche du programme.

Plus des trois quarts (78 %) des répondants au sondage soutiennent avoir les compétences, la formation et les outils nécessaires pour assurer la bonne marche de l'IPAC. De nombreux commentaires ont été recueillis lors du sondage. Ces commentaires portaient plus précisément sur les besoins de formation concernant notamment :

- les négociations avec les partenaires;

- les caractéristiques particulières des projets d'immobilisations, comme l'aspect légal, la gestion des projets, le suivi financier et la mesure des résultats;
- l'analyse des états financiers;
- le recrutement de partenaires financiers.

Le sondage a également révélé que plus de 40 % des agents estiment ne pas avoir reçu la formation de base essentielle à la prestation des programmes de subventions et contributions.

Par ailleurs, la capacité interne à livrer le service du point de vue des ressources humaines a été mentionnée comme un risque important lors de la session d'auto-évaluation des risques du programme (voir le critère 2.1.4). Les préoccupations soulevées à cet égard comprenaient la perte de savoir attribuable à la transition, le manque d'expérience du SNSA au chapitre de la prestation des services, le manque de compréhension et de connaissances de l'initiative au sein de l'organisation et, par le fait même, de soutien et de reconnaissance envers l'initiative.

Seules quelques lacunes ont été décelées lors de la revue des dossiers en ce qui concerne les ententes administrées selon le modèle de responsabilité partagée. Le constat est toutefois différent en ce qui concerne les dossiers gérés par les entités communautaires (voir la description dans l'introduction). Ce modèle comporte des exigences supplémentaires par rapport au contrôle financier effectué au nom de RHDCC. À notre avis, il serait souhaitable d'améliorer les connaissances requises pour analyser les rapports d'étape et de vérification annuelle.

Recommandation :

4. Le SNSA, de concert avec la Direction générale des programmes d'emploi (DGPE), doit revoir et mettre à jour le programme de formation à l'intention des agents de programme pour s'assurer que ces derniers sont en mesure de répondre aux besoins particuliers de l'INSA.

Critère de vérification 2.3.2 : Les communications internes sont suffisantes pour que le personnel du programme obtienne de l'information cohérente, précise et à jour sur l'ensemble des programmes.

La SNSA organise des ateliers à l'échelle nationale et régionale portant sur différents sujets liés à l'IPAC. Selon nous, ces ateliers de travail constituent un moyen efficace pour échanger de l'information. De plus, le SNSA organise régulièrement des rencontres avec les régions en vue de fournir de l'information et de discuter de questions pertinentes, sans compter que le site intranet renferme une mine de renseignements.

À partir des renseignements obtenus lors du sondage, nous pouvons conclure que les agents de projet reçoivent un bon soutien et des conseils de la part des consultants régionaux et nationaux pour interpréter les objectifs, les directives et les politiques de l'IPAC.

Cependant, à notre avis, la SNSA pourrait jouer un rôle plus utile en assurant une certaine coordination et en favorisant l'échange d'information entre et dans les régions comme

aboutissement des initiatives et ateliers organisés par les régions elles-mêmes, et en faisant la promotion des méthodes saines établies.

Nous pouvons donc conclure que les mécanismes de communication interne favorisent la diffusion d'une information cohérente, précise et à jour.

Critère de vérification 2.3.3 : Il existe un modèle d'entente de contribution pour le programme IPAC, qui sert de référence pour toutes les ententes.

Le SNSA a développé et propose trois modèles d'entente de contribution pour affermir les relations avec les partenaires. Ces modèles ont été intégrés au Système commun des subventions et contributions, mais les répondants au sondage étaient d'avis que les modèles du système ne correspondaient pas tout à fait à la réalité de l'administration de l'IPAC, de sorte qu'on ne les a pas utilisés en raison des problèmes liés au système.

Le premier modèle est utilisé pour tous les projets spécifiques de l'IPAC et pour la partie des projets jeunesse et autochtones auxquels s'appliquent les modalités de l'IPAC. Ce modèle d'entente sert de référence pour la majorité des projets.

Le second modèle se veut une version simplifiée de l'entente visant à accélérer et à faciliter le processus. Cette version ne peut être utilisée que dans des cas particuliers et lorsque la valeur de l'entente est inférieure à 25 000 \$. En date du 20 juin 2002, seulement 150 des 936 ententes étaient de moins de 25 000 \$.

Enfin, le troisième modèle, conçu pour les projets gérés par les entités communautaires, tient compte des exigences particulières en ce qui a trait aux contrôles et à la délégation des responsabilités.

Tel que mentionné précédemment, bien que les modèles d'entente n'aient pas été complètement intégrés dans le Système commun des subventions et contributions au moment de la vérification, toutes les ententes examinées lors de la revue des dossiers contenaient les clauses appropriées. En conséquence, l'initiative répond à ce critère.

2.4 Contrôle du programme :

Critère de vérification 2.4.1 : Le Cadre d'assurance de la qualité permet de contrôler efficacement les ententes de contribution, de façon à ce que les fonds soient utilisés conformément aux modalités d'application des ententes de contribution.

Aux fins de l'évaluation de ce critère, trois éléments du cadre d'assurance de la qualité de RHDCC ont été examinés :

- L'agent de projet dans les bureaux locaux examine l'ensemble de ses dossiers. La nature et la fréquence des contrôles à effectuer est déterminée par le formulaire *Évaluation du risque d'un accord – Plan de contrôle*;
- Le consultant aux opérations des programmes se trouve dans les bureaux régionaux ou à l'AC. Il effectue également une révision de dossiers (environ 15 % des dossiers de projet). La consultation et la formation font aussi partie de ses tâches;

- Les agents d'observation du programme et les consultants aux vérifications différées partagent les responsabilités pour veiller au respect des normes de qualité dans les régions, à l'Administration centrale et à la Direction du contrôle de la performance.

Selon le Guide des opérations de subventions et contributions, la *Loi sur l'administration financière* nous permet de vérifier si les fonds sont dépensés de la façon convenue dans l'entente de contribution et si on a mis en place des systèmes de tenue de dossiers et des pratiques comptables adéquates pour gérer et contrôler les fonds du ministère. L'importance du contrôle de l'administration financière augmente avec la taille, la complexité et la valeur en dollars de l'entente. Le contrôle de certains types de projet exige une expertise spécialisée en matière financière qui dépasse souvent, et de loin, celle de la plupart des agents de programme. Le contrôle des résultats devrait permettre de déterminer les résultats attendus dans les délais prévus.

Afin de procéder à l'examen de la composante *Contrôle du programme*, 39 dossiers ont été sélectionnés à cette fin. Pour chaque projet, cinq critères spécifiques ont été utilisés pour déterminer la qualité du contrôle.

Six des dossiers ont été examinés de façon plus approfondie. Il s'agissait de projets pluriannuels qui étaient administrés par des entités communautaires et dont la valeur monétaire excédait un million de dollars. Les ententes administrées selon le modèle de l'entité communautaire comportent des exigences supplémentaires qui sont décrites à l'article 23 de l'entente. Cet article, intitulé *Rapports d'étape et de vérification annuels*, est particulièrement important car il permet à RHDCC de s'assurer chaque année que les entités communautaires se conforment aux exigences de l'entente en produisant un rapport d'étape sur les progrès accomplis ainsi qu'un rapport de vérification annuelle préparé par un vérificateur indépendant concernant la gestion de l'entente. Le détail de l'article 23 se trouve à l'annexe C.

Nous n'avons pas été en mesure de comparer nos résultats avec ceux de la Direction du contrôle de la performance, étant donné que leur vérification ne porte pas essentiellement sur le modèle de gestion des entités communautaires et que les mécanismes de contrôle ne sont pas nécessairement examinés sous la même approche que les Services de vérification interne.

Nos observations sur le contrôle des projets sont réparties en deux catégories : des observations générales concernant l'ensemble des dossiers examinés et des observations portant uniquement sur les dossiers de type entité communautaire à valeur monétaire élevée.

Observations générales :

- De façon générale, les activités de contrôle des projets ont été effectuées conformément aux politiques et aux procédures établies. L'examen portait notamment sur la fréquence des visites de contrôle selon le plan établi, les suivis sur le progrès des activités, les frais engagés, les contributions des autres partenaires et l'application de mesures correctives, le cas échéant.
- Nous nous interrogeons sur la pertinence des outils de contrôle utilisés pour le suivi des ententes, particulièrement lorsqu'il s'agit d'ententes pluriannuelles à valeur monétaire élevée.

Par exemple, les formulaires de contrôle ne prévoient pas de suivi sur la viabilité des projets, l'approbation de la gestion et les conclusions sur les progrès des activités planifiées par rapport à l'aspect financier.

- L'examen de la documentation versée aux dossiers ne nous a pas permis d'établir les liens qu'on observe habituellement entre les activités, le contrôle de l'administration financière et les résultats, pas plus que nous n'avons trouvé de conclusions découlant de ces liens.

Dossiers de type entité communautaire à haute valeur monétaire :

Les observations suivantes portent essentiellement sur les six dossiers de type entité communautaire qui ont été examinés :

- Selon nous, le jumelage d'un agent financier avec un agent de programme lors des visites de contrôle constitue une pratique prometteuse, puisque l'agent de programme peut profiter d'un bon appui lorsqu'il s'agit de traiter des questions financières dans les dossiers de projet;
- De façon générale, nous nous attendions à trouver des rapports narratifs plus détaillés dans la documentation relative au suivi et au contrôle. La documentation versée aux dossiers ne nous a pas permis de déterminer le niveau d'analyse ni d'évaluer avec précision le progrès des activités par rapport au plan opérationnel et au plan des dépenses proposés par le bénéficiaire;
- Nous avons relevé peu d'indices dans les dossiers témoignant de la participation active des gestionnaires dans le déroulement des activités de contrôle;
- Trois des six dossiers examinés contenaient des rapports d'étape et de vérification annuels qui étaient conformes aux conditions énumérées à l'article 23. La documentation versée aux autres dossiers ne respectait pas toutes les exigences décrites à l'article 23;
- Nous n'avons pas été en mesure de retracer la documentation et les analyses auxquelles on pourrait raisonnablement s'attendre suivant la réception des rapports d'étape et de vérification annuels. Nous estimons que ces analyses sont très importantes, car elles permettent de faire des rapprochements entre les fonds provenant du ministère et les montants des dépenses fournis par le bénéficiaire avec les sommes qui figurent dans le rapport du vérificateur externe. Ces analyses permettent également d'examiner et d'expliquer les écarts;
- Nous avons remarqué que l'application de l'article 23 avait été interprétée de différentes façons et observé un manque de cohérence dans la perception des rôles et responsabilités des divers intervenants en ce qui concerne le traitement des *Rapports d'étape et de vérification annuels* à RHDCC;
- Nous avons observé que les exercices de suivi et de contrôle effectués conformément à la *Politique sur la vérification postérieure*, tel que prescrit dans le Cadre d'assurance de la qualité, s'avèrent un outil additionnel pertinent qui permet de vérifier la conformité des modalités administratives et financières de l'entente. Toutefois, compte tenu que ces

exercices ne s'appliquent qu'à un échantillon limité des dossiers de subventions et contributions, nous croyons qu'il faudrait exercer ces contrôles dans le cas de toutes les ententes à valeur monétaire élevée qui ont été établies selon le modèle de l'entité communautaire.

Recommandations :

- 5. Le SNSA doit renforcer les mécanismes de suivi pour s'assurer que les entités communautaires produisent des rapports annuels d'étape et de vérification qui satisfont à toutes les exigences de l'article 23 de l'entente cadre;*
- 6. Le SNSA doit, de concert avec la Direction générale des programmes d'emploi et les Services financiers, réviser les outils de contrôle et plus précisément améliorer la liste de contrôle utilisée pour les visites sur place;*
- 7. Le SNSA doit établir un processus annuel de vérification pour s'assurer que les ententes de l'IPAC gérées selon le modèle de l'entité communautaire sont conformes aux politiques et aux lignes directrices ministérielles portant sur les subventions et contributions ainsi qu'aux modalités d'application négociées.*

3. CONCLUSION

Nous concluons que, dans l'ensemble, l'IPAC est bien gérée mais que du travail reste à faire pour renforcer les mécanismes de contrôle, surtout dans le cas des projets qui sont gérés selon le modèle de l'entité communautaire.

À titre professionnel, nous jugeons que les procédures de vérification employées ainsi que les données recueillies étaient adéquates et suffisamment nombreuses pour garantir l'exactitude des conclusions énoncées dans ce rapport. Nos conclusions se fondent sur la comparaison des situations telles qu'elles existaient au moment de la vérification par rapport aux critères de vérification utilisés.

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

ANNEXE A

OBJECTIFS, CRITÈRES ET MÉTHODE DE VÉRIFICATION

1. OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de la vérification était de fournir l'assurance que l'IPAC est gérée de façon adéquate.

Conformément à la présentation au Conseil du Trésor, la vérification doit porter sur tous les systèmes d'exécution, de contrôle et de paiement du programme, sur les procédés et les opérations qui s'y rapportent pour la période écoulée depuis l'exercice précédent, soit après janvier 2001.

La vérification s'est limitée aux ententes de contribution de l'IPAC et aux volets des jeunes sans-abri et des sans-abri autochtones auxquels s'appliquaient les modalités de l'IPAC. Les ententes liées aux autres programmes jeunesse et autochtones, qui s'appuient sur des modalités différentes, seront examinées dans le cadre des vérifications de leurs programmes respectifs.

2. CRITÈRES DE LA VÉRIFICATION

La vérification a permis d'évaluer le cadre des contrôles de gestion et les procédés opérationnels au sein de l'IPAC, en se fondant sur les critères de vérification utilisés par les SVIGR pour évaluer les programmes de subventions et contributions. Ces critères sont énumérés ci-après. Cependant, certains des critères de vérification ont été utilisés lors de l'examen de la mise en œuvre de la phase I, effectué par les SVIGR en 2001, conformément à la présentation au Conseil du Trésor. Pour ce qui est de ces critères, la vérification actuelle (phase II) s'est limitée au suivi de la mise en place du plan d'action proposé par la gestion suite aux recommandations des SVIGR.

2.1 Mandat/Stratégie du programme :

- 2.1.1 Les objectifs du programme sont clairement énoncés, bien compris et mesurables.
- 2.1.2 Les politiques, procédures et directives opérationnelles sont clairement définies, à jour, accessibles et appliquées de façon uniforme.
- 2.1.3 Des exercices de planification et de ressourcement sont entrepris régulièrement pour s'assurer que le programme atteint ses objectifs.
- 2.1.4 La direction comprend les risques auxquels est confronté le programme, et une stratégie d'atténuation des risques est en place.

2.2 Responsabilisation à l'égard des résultats :

- 2.2.1 Les rôles et responsabilités sont clairement définis, bien compris et transparents.

- 2.2.2 On a mis en place des indicateurs de rendement et des mécanismes (dont l'infrastructure de saisie de données) utiles, pertinents et précis, qui permettent à la fois de mesurer le rendement et les résultats des projets et du programme et d'en rendre compte, et qui servent aussi à la prise de décisions.
- 2.2.3 Des renseignements pertinents sur le rendement sont communiqués dans les rapports destinés au Parlement.
- 2.2.4 Des contrôles administratifs et financiers ont été conçus et mis en œuvre.
- 2.2.5 Il existe des procédés permettant de clarifier les politiques, de résoudre les problèmes et de garantir une bonne communication entre les partenaires et les intervenants.
- 2.2.6 Les bénéficiaires et les promoteurs satisfont aux critères d'admissibilité du programme.

2.3 Capacité à soutenir le programme :

- 2.3.1 Le personnel du programme a accès aux ressources, aux renseignements, aux compétences, aux outils et à la formation nécessaires à la bonne marche du programme.
- 2.3.2 Les communications internes sont suffisantes pour que le personnel du programme obtienne de l'information cohérente, précise et à jour sur l'ensemble des programmes.
- 2.3.3 Il existe un modèle d'entente de contribution pour le programme IPAC, qui sert de référence pour toutes les ententes.

2.4 Contrôle du programme :

- 2.4.1 Le Cadre d'assurance de la qualité permet de contrôler efficacement les ententes de contribution, de façon à ce que les fonds soient utilisés conformément aux modalités d'application des ententes de contribution.

3. MÉTHODE

La vérification s'est déroulée à l'AC et dans les régions. Le cadre de gestion des contrôles du programme a été évalué à l'aide des moyens suivants :

- des sessions d'auto-évaluation des risques et des contrôles avec le Secrétariat national pour les sans-abri et le personnel des régions;
- des entrevues avec le personnel de l'AC et des régions;
- un examen de la documentation pertinente (voir les notes ci-dessous);
- une analyse de l'information.

Les régions suivantes ont été sélectionnées aux fins de l'examen en fonction du niveau d'activité du programme : la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario, le Québec et la Nouvelle-Écosse.

Des sessions d'auto-évaluation des risques et des contrôles ont été organisées par les SVIGR à l'intention des cadres et du personnel du SNSA à l'AC et dans les régions, afin de réévaluer les risques et aussi d'évaluer le niveau de contrôle lié aux critères de vérification. En plus de notre propre travail de vérification, nous avons mis à contribution les résultats de l'examen de dossiers réalisé par la Direction du contrôle de la performance (DCP) entre septembre 2000 et décembre 2002. La DCP avait examiné 24 dossiers. L'annexe E présente les résultats détaillés des 24 dossiers examinés. En règle générale, le degré de conformité était élevé aux différentes étapes du cycle de vie des projets.

ANNEXE B

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Cette annexe fournit les détails de la réponse de la direction aux recommandations des Services de vérification interne et de gestion des risques (SVIGR).

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
<p>1. <i>Le SNSA doit définir clairement les conditions devant mener à la viabilité à long terme des interventions.</i></p>	<p>1. Le SNSA examinera les définitions et les conditions actuelles des interventions durables, les améliorera et, le cas échéant, en élaborera ; il communiquera efficacement ces documents aux régions.</p> <p>2. Le SNSA tiendra une séance sur la gestion du risque avec la participation des régions, afin d'élaborer un plan d'action et un plan d'atténuation des risques.</p> <p>3. Le SNSA collaborera avec les régions et les collectivités à l'élaboration et à l'échange de pratiques exemplaires dans l'ensemble du pays, dans le contexte d'un réseau d'apprentissage.</p>	<p>1. La description de la viabilité est élargie dans les directives opérationnelles – sept. 2003.</p> <p>2. 21 juin 2004</p> <p>3. Travail préliminaire réalisé en ce qui a trait à une approche et à une stratégie fondées sur des pratiques prometteuses, en vue de la création d'un réseau d'apprentissage sur les partenariats visant à promouvoir des partenariats renforçant la durabilité.</p>	<p>1. Terminé</p> <p>2. Terminé</p> <p>3. Pratiques prometteuses (vingt projets) devant être affichées dans le site Internet d'ici août 2005.</p>	<p>1. Gestion du programme Directrice Sylvie Guibert</p> <p>2. Affaires ministérielles et imputabilité Directrice Joceline Cousineau</p> <p>3. Partenariats Directeur Yves St-Onge</p>

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
	<p>4. Le SNSA discutera avec les organisations équivalentes des provinces et des municipalités, notamment en ce qui a trait à la question de la viabilité.</p>	<p>4. Les représentants des régions discutent de la viabilité des initiatives en général et de certaines en particulier dans le cadre de leur dialogue permanent avec leurs homologues provinciaux et municipaux.</p> <p>De vastes consultations ont été menées auprès des groupes communautaires de partout au pays entre décembre 2004 et février 2005 concernant l'INSA et le Cadre de référence canadien sur le logement, qui renfermait des commentaires sur des modèles de prestation et sur des enjeux tels que la durabilité. Les commentaires se refléteront dans le mémoire au Cabinet pour la Phase III à l'automne 2005.</p>	<p>4. Terminé (Phase II – nov. 2004) Des discussions se poursuivront en vue du renouvellement et du Cadre de référence canadien sur le logement entre le SNSA, les régions et les gouvernements provinciaux et municipaux.</p> <p>Terminé en fév. 2005</p>	<p>4. Politique et Relations gouvernementales Directeur Ashique Biswas</p>

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
<p>2. <i>Le SNSA doit veiller à élaborer les outils et la formation nécessaires à la création de partenariats solides.</i></p>	<p>1. Le SNSA mettra au point des outils destinés à favoriser la création de partenariats communautaires, et des stratégies connexes à l'échelle régionale.</p> <p>2. Le SNSA travaillera avec l'unité de l'apprentissage de la DGPE, afin de s'assurer que les exemples et les processus communautaires relatifs aux sans-abri sont intégrés aux volets clés du plan de formation des agents de programme traitant de l'établissement de partenariats (plan de formation – Phase III).</p>	<p>1. Outils conçus et affichés sur le site Web, dont une stratégie de partenariat – 2003</p> <p>2. Discussions tenues et premier plan établi – sept. 2004 L'information sur l'INSA transmise à la Direction générale de l'apprentissage sera utilisée pour élaborer des documents de formation à l'intention des agents de projet.</p>	<p>1. Terminé Le réseau d'apprentissage sur les partenariats continue de prendre de l'expansion et les échanges d'information avec les régions et entre celles-ci et les collectivités se poursuivent tout au long des Phases II et III.</p> <p>2. Terminé La liaison avec la Direction générale de l'apprentissage se poursuivra au besoin.</p>	<p>1. Partenariats</p> <p>2. Gestion du programme</p>

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
	<p>3. Le SNSA établira des liens avec des organisations nationales en vue de l'élaboration de stratégies permettant d'assurer des partenariats à long terme et la durabilité, y compris avec des syndicats et des champions du secteur privé.</p>	<p>3. Nombreuses initiatives en cours :</p> <p><i>Canadian Business for Social Responsibility</i> a été sélectionné afin de susciter la participation des dirigeants d'entreprise (projets pilotes à Toronto, Vancouver et Surrey).</p> <p>– La <i>Social Investment Organization</i> collabore avec le SNSA afin de mettre au point une solution du secteur financier en ce qui concerne les sans-abri.</p> <p>– Le SNSA assure un suivi avec plus de 13 membres nationaux du <i>Corporate Community Investment Council</i> du <i>Conference Board</i>.</p>	<p>3. (voir plus bas)</p> <p>Le processus visant à nommer un champion national ministériel se poursuit. Les projets pilotes sont prévus pour l'automne 2005.</p> <p>– La proposition présentée au SNSA est jugée inacceptable. Des tentatives pour relancer les discussions seront faites. Aucune date butoir n'a encore été arrêtée.</p> <p>– Le suivi initial par le SNSA et le SM est terminé.</p> <p>– Le <i>Council</i> a rédigé le <i>Leadership Challenge</i> dans lequel se trouve 40 suggestions pour aider les collectivités.</p>	<p>3. Partenariats</p>

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
		<ul style="list-style-type: none"> - Le Syndicat des TCA a accepté de devenir partenaire de l'INSA à l'échelle nationale. - Collaboration avec les hôtels Fairmont et la CIBC en vue d'un partenariat local avec leurs programmes d'investissement communautaires respectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les discussions initiales ont eu lieu, mais d'autres faits nouveaux attendent une annonce officielle. Le Syndicat des TCA est représenté au Comité consultatif du ministre. - Le programme <i>Adoptez-un-refuge</i> des hôtels Fairmont est mis en veilleuse dans l'attente du plan d'expansion. Aucune date n'a encore été arrêtée. - La CIBC a conçu des trouses d'information sur l'INSA qu'elle a envoyées à ses bureaux régionaux et locaux pour commentaires. 	

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
	<p>4. Le SNSA continuera à organiser des ateliers <i>Pas dans ma cour</i> pour accroître les capacités locales.</p> <p>5. Le SNSA organisera des séances de formation pour les formateurs sur les TSAF (troubles du spectre de l'alcoolisation fœtale) dans 21 collectivités, dans le cadre d'un partenariat avec Santé Canada et Justice, afin de faire mieux connaître le SAF et de développer les capacités et les partenariats nécessaires à l'échelle locale pour lutter contre cette cause de l'itinérance.</p>	<p>– Élaboration des paramètres d'une table ronde de consultation patronale/syndicale sur les sans-abri.</p> <p>4. Ateliers pilotes de formation des formateurs prévus pour octobre à Sudbury et à Kitchener. Formation à Halifax en novembre. Partenariat avec la SCHL en vue de la mise en œuvre nationale de ce programme.</p> <p>5. Le plan de formation est terminé. Affichage en août 2004 d'un appel de propositions à l'intention des organismes d'exécution.</p>	<p>Terminé</p> <p>La table ronde s'affaire à élaborer avec le SNSA une fondation nationale pour faciliter les partenariats.</p> <p>4. Terminé On a mené deux projets pilotes à Toronto et un autre à Halifax. La SCHL évalue ces projets et les mettra en œuvre à l'échelle nationale au milieu de l'automne 2005.</p> <p>5. Dix collectivités ont reçu la formation, les autres la recevront d'ici la fin de l'automne 2005. L'évaluation sera terminée d'ici mars 2006.</p>	<p>4. Partenariats</p> <p>5. Partenariats</p>

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
<p>3. <i>Le SNSA doit également renforcer les mesures de suivi avec les partenaires financiers et les bénéficiaires sur le financement à long terme des investissements.</i></p>	<p>1. Le SNSA s'assurera que les contributions des partenaires financiers ont été confirmées, totalisées, et enregistrées dans la base de données sur les plans communautaires tenue par le SNSA.</p> <p>Les mesures visant à promouvoir des modèles durables ainsi que les discussions avec les partenaires provinciaux et municipaux sont étayées à la recommandation 1 qui précède.</p>	<p>1. La plupart des collectivités ont envoyé une confirmation écrite de fonds de contrepartie. Un processus de confirmation et de suivi des contributions de contrepartie provenant des collectivités a été mis en place dans le cadre de l'examen et de l'approbation des plans communautaires de la phase II.</p> <p>2. S'assurer d'avoir la liste des autres bailleurs de fonds et de leurs contributions totales et que ces informations sont saisies dans la base de données sur les plans communautaires.</p>	<p>1. Terminé</p> <p>2. En cours.</p> <p>Achèvement prévu : automne 2005.</p> <p>D'autres bailleurs de fonds, en fonction de chaque projet, seront saisis dans la base de données avec chaque investissement approuvé au moment de l'entente.</p>	<p>1. Gestion du programme et les régions</p> <p>2. Recherche stratégique et analyse et Gestion du programme</p>

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
<p>4. Avec la DGPE, le SNSA doit revoir et mettre à jour le programme de formation des agents de programme afin de s'assurer que les besoins précis relatifs à l'INSA sont pris en compte.</p>	<p>1. Le SNSA travaillera avec l'Unité de l'apprentissage de la DGPE afin de s'assurer que les documents sur les sans-abri font partie des aspects clés du nouveau plan de formation de l'agent de programme (p. ex., cycle de vie des projets, développement communautaire, renforcement des capacités communautaires) et qu'on dispense aux agents les cours nécessaires.</p> <p>2. Le SNSA continuera, avec ses partenaires des régions et de l'AC, à cerner les autres besoins de formation en rapport avec le SNSA dans les régions, et à y répondre, dans le cadre de consultations, d'ateliers, de conférences téléphoniques et de visites régionales régulières.</p>	<p>1. Discussions tenues et entente conclue sur un processus visant à s'assurer que l'INSA fait partie du plan de formation. Une description de la contribution requise pour l'INSA pour chaque cours a été rédigée, sept. 2004.</p> <p>Les régions ont offert à leur personnel de nombreuses sessions de formation et d'information portant expressément sur l'INSA – critères du programme, partenariats, processus d'examen interne, etc.</p>	<p>1. Terminé La liaison se poursuivra car la Direction générale de l'apprentissage élabore de nouveaux modules de formation.</p> <p>2. En cours. Participation du SNSA aux réunions et aux ateliers régionaux sur les exigences du programme, telles que la communication de rapports sur les résultats.</p>	<p>1. Gestion du programme</p> <p>2. Gestion du programme</p>

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
<p>5. <i>Le SNSA doit renforcer le mécanisme de suivi pour veiller à ce que les entités communautaires produisent chaque année des rapports d'étape et de vérification, conformément à toutes les exigences de l'article 23 de l'entente.</i></p>	<p>1. Le SNSA travaillera avec les régions pour veiller à ce que toutes les exigences de l'article 23 de l'entente soient respectées.</p> <p>2. Le SNSA collaborera avec d'autres groupes de programme et avec la Division de la spécialisation et de la concentration, afin de définir les exigences de vérification par une tierce partie – en ce qui concerne les entités et les projets particuliers.</p>	<p>1. Directive opérationnelle élaborée sur le contenu précis du rapport annuel – mars 2004.</p> <p>2. Discussions initiales tenues. Le SNSA participera, au besoin, à l'élaboration des lignes directrices.</p>	<p>1. Terminé</p> <p>2. En cours. Les dernières exigences seront ajoutées aux ententes et aux politiques opérationnelles de l'INSA lorsque le groupe de S et C les aura finies.</p>	<p>1. Gestion du programme</p> <p>2. Gestion du programme</p>

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
<p>6. <i>Le SNSA doit, avec les SFA et la Direction générale des programmes d'emploi (DGPE), examiner les outils de contrôle, et, en particulier, améliorer le formulaire utilisé pour les visites de contrôle.</i></p>	<p>1. Le SNSA examinera les outils de contrôle actuels des projets et apportera des améliorations en consultation avec les régions, les SFA et la DGPE.</p> <p>2. Le SNSA élaborera un formulaire de contrôle des entités communautaires, qui touchera également les ententes avec des tiers.</p>		<p>1. Terminé</p> <p>2. Terminé</p>	<p>1. Gestion du programme</p> <p>2. Gestion du programme</p>
<p>7. <i>Le SNSA doit établir un processus de vérification annuelle pour s'assurer que les ententes de l'IPAC, administrées selon le modèle de l'entité communautaire, sont conformes aux politiques et aux lignes directrices du ministère sur les subventions et contributions et aux modalités négociées.</i></p>	<p>1. Le SNSA formulera une politique opérationnelle sur le contrôle des ententes avec les tiers par les agents des entités et les agents de programme de RHDCC, conformément aux pratiques du même genre et aux politiques considérées par d'autres secteurs de programme.</p>	<p>1. Premières discussions tenues avec la Direction des politiques des SFA, la Direction des initiatives jeunesse et la Division de la spécialisation et de la concentration – sept. 2004.</p>	<p>1. Terminé</p>	<p>1. Gestion du programme</p>

Recommandations Vérification interne	Plan de la direction	Mesures prises jusqu'à présent	Prochaines étapes/date cible pour la réalisation	Responsabilité
		<p>2. Révision de la politique opérationnelle afin de préciser davantage les rôles respectifs de RHDCC et de l'entité – oct. 2004.</p> <p>3. Nouveau formulaire de surveillance des entités en prévision des questions relatives aux activités des tiers.</p> <p>4. Mise en œuvre des nouveaux outils destinés aux agents de RHDCC et aux entités communautaires, avec l'aide des bureaux régionaux et locaux et d'Internet.</p>	<p>2. Terminé</p> <p>3. Terminé</p> <p>4. Terminé</p>	<p>2. Gestion du programme</p> <p>3. Gestion du programme</p> <p>4. Gestion du programme</p>

ANNEXE C

ARTICLE 23 – CLAUSE TYPE DE L'ENTENTE DE CONTRIBUTION MODÈLE DE L'ENTITÉ COMMUNAUTAIRE

Rapports d'étape et de vérification annuels

- 23.** Le bénéficiaire doit soumettre au gouvernement du Canada un rapport de vérification et un rapport d'étape annuels au plus tard 90 jours suivant la fin de chaque année financière. Ces rapports doivent contenir les renseignements suivants :
- a) les progrès accomplis concernant la mise en œuvre du plan de travail pour l'année financière, y compris les progrès accomplis par rapport à l'atteinte des objectifs énoncés à l'annexe G, la liste de tous les projets admissibles financés au cours de l'année et des observations sur les succès, les problèmes, les préoccupations et les leçons apprises;
 - b) le montant payé au cours de l'année par le bénéficiaire au titre des coûts admissibles pour chaque projet admissible, ainsi qu'une description des progrès accomplis dans le cadre de chaque projet admissible au cours de l'année;
 - c) la liste des autres projets et activités communautaires, y compris une description des progrès accomplis en vue de leur réalisation et le montant des dépenses engagées au cours de l'année financière avec des fonds provenant d'autres sources;
 - d) un rapport financier et de vérification concernant la gestion de l'entente de contribution, établi par un vérificateur indépendant et comprenant les informations suivantes :
 - I. un état attestant que tous les coûts déclarés par le bénéficiaire pour l'année financière sont conformes à l'entente, sauf les exceptions précisées dans le rapport;
 - II. les soldes non dépensés des avances consenties sur la contribution;
 - III. une description des autres sources de revenu découlant de l'entente, comme les intérêts et les remboursements de TPS;
 - IV. la liste de toutes les dépenses pour lesquelles le bénéficiaire demande un remboursement et qui ne sont pas admissibles ou accompagnées des pièces justificatives voulues;

- V. un avis concernant la pertinence des procédures de gestion financière et des contrôles financiers internes du bénéficiaire. Le vérificateur doit examiner un échantillon des demandes de remboursement et des pièces justificatives soumises par les tiers pour s'assurer que le bénéficiaire dispose de contrôles adéquats pour faire en sorte que les fonds sont utilisés aux fins prévues dans l'entente. La taille de l'échantillon doit dépendre du risque associé aux tierces parties;
- VI. un avis concernant l'efficacité du contrôle du projet du bénéficiaire. Le vérificateur doit au moins examiner les plans de contrôle du bénéficiaire et documenter les fondements et la fréquence des vérifications, examiner les instruments utilisés pour consigner les visites de contrôle afin d'en évaluer l'efficacité, et comparer les rapports de contrôle existants avec les mesures de contrôle prévues dans le plan;
- VII. des suggestions d'amélioration pour corriger les lacunes recensées dans les avis mentionnés aux paragraphes (v) et (vi);
- VIII. des observations sur les moyens pris par le bénéficiaire pour corriger les lacunes mentionnées dans le rapport de vérification de l'année précédente.

ANNEXE D

INITIATIVE DE PARTENARIATS EN ACTION COMMUNAUTAIRE PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE

Exigences :

Le but de l'examen des dossiers est de fournir l'assurance que les fonds des subventions et contributions sont gérés de façon adéquate et dépensés conformément aux modalités d'application du programme. Tel que décrit dans le mandat de la vérification, un plan d'échantillonnage est établi pour s'assurer que toutes les caractéristiques de l'IPAC sont prises en compte.

Méthode :

Le plan d'échantillonnage pour les dossiers de l'IPAC est établi selon les six critères suivants¹:

1. Sélection des ententes dont les dépenses ont été encourues après janvier 2001 et jusqu'en novembre 2002;
2. Sélection de cinq régions ayant le plus de dépenses et d'ententes;
3. Stratification selon les cinq régions sélectionnées (Colombie-Britannique, Alberta, Ontario, Québec et Nouvelle-Écosse)²;
4. Sélection des dossiers de grande valeur (les quatre ententes avec les entités communautaires dont la valeur est supérieure à 10 millions de dollars)³;
5. Sélection des dossiers de la DSP (pour les cinq régions);
6. Stratification selon les cinq activités de programme⁴:
 - IPAC Planification (SSA 812 et 840)⁵
 - IPAC Projets (SSA 813 et 841)
 - IPAC Entités communautaires (SSA 814 et 848)
 - IPAC SAMU (SSA 815)
 - IPAC Jeunesse (SSA 821)

¹ Tous les détails sont présentés dans les pages suivantes.

² Afin d'assurer la représentation de la Nouvelle-Écosse, on a utilisé la méthode de sélection des proportions inférieures à la moyenne.

³ Les ententes de plus de 10 millions de dollars seront toutes sélectionnées.

⁴ Calcul : [Nombre d'ententes pour une activité précise dans une région divisé par le total des ententes pour la même région, multiplié par 50 (échantillon total)].

⁵ Voir la documentation jointe pour le codage financier.

Recommandation :				
	HAUTE VALEUR	DSP	SVIGR	Total
IPAC Planification	0	1	6	7
IPAC Projets	0	8	11	19
IPAC Entités communautaires	3	1	4	8
IPAC SAMU	0	0	7	7
IPAC JEUNESSE	0	2	7	9
Total	3	12	35	50

Préparé par : Alain Chan-Kouan
Tara O'Halloran

Approuvé par : Jayne Hinchliff-Milne

Préparé le : 19 novembre 2002

ANNEXE E

DIRECTION NATIONALE DU CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE DES SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS
SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Section Sans-abri – septembre 2000 à décembre 2002

Numéro	Question	Oui	Non	S.O.	Total	%
Demande						
A10-010.01	Le dossier comprend la demande de financement du promoteur	24	0	0	24	100,0 %
A10-010.02	La demande comprend des renseignements sur le promoteur, comme l'exige le dossier du projet relatif aux contributions	23	1	0	24	95,8 %
A10-010.04	La demande comprend la déclaration remplie des montants dus au gouvernement fédéral et toujours impayés	20	0	4	24	100,0 %
A10-010.05	La demande a été signée par un représentant de l'organisme promoteur	24	0	0	24	100,0 %
A10-010.10	La demande comprend les objectifs, les activités et les participants ciblés	24	0	0	24	100,0 %
A10-010.15	La demande comprend un budget	24	0	0	24	100,0 %
A10-010.20	La demande comprend une description des résultats attendus	24	0	0	24	100,0 %
Évaluation						
A20-030.05	L'évaluation écrite démontre que les activités du projet respectent les objectifs du programme	24	0	0	24	100,0 %
A20-030.10	La documentation de l'évaluation indique que les coûts proposés ont été évalués	23	1	0	24	95,8 %
A20-030.15	On a vérifié si le promoteur avait une dette envers RHDCC	22	2	0	24	91,7 %
A20-030.20	Il y a une confirmation officielle d'un financement essentiel provenant d'autres sources	4	1	19	24	80,0 %
A20-030.25	Si le programme l'exige, l'avis transmis au député figure au dossier	21	0	3	24	100,0 %
A20-030.30	Le consentement du député figure au dossier, s'il s'agit d'une exigence	1	0	23	24	100,0 %
A20-030.35	Tous les autres documents exigés en matière de consultation et de consentement sont au dossier.	8	0	16	24	100,0 %
A20-030.60	L'évaluation environnementale est abordée de façon satisfaisante dans le dossier	24	0	0	24	100,0 %

Numéro	Question	Oui	Non	S.O.	Total	%
Recommandation et approbation						
A30-020.05	La justification de la recommandation relative au financement est au dossier	24	0	0	24	100,0 %
A30-020.10	La justification de la recommandation est complète	23	1	0	24	95,8 %
A30-020.20	L'approbation est signée par une personne ayant la délégation de pouvoir nécessaire	24	0	0	24	100,0 %
A30-020.25	L'approbation a été signée à la date du début du projet ou à une date ultérieure	24	0	0	24	100,0 %
Entente						
A40-020.05	L'entente a été versée au dossier	24	0	0	24	100,0 %
A40-020.10	Les objectifs comprennent les délais ou les grandes étapes mesurables	17	2	5	24	89,5 %
A40-020.15	Les objectifs comprennent un énoncé de quantité mesurable	17	0	7	24	100,0 %
A40-020.20	Les résultats escomptés sont clairement décrits	24	0	0	24	100,0 %
A40-020.25	Les services et/ou les activités sont clairement décrits	24	0	0	24	100,0 %
A40-020.30	La nature des dépenses autorisées est claire	24	0	0	24	100,0 %
A40-020.33	L'entente précise les immobilisations à acquérir et la méthode de cession	12	0	12	24	100,0 %
A40-020.35	L'entente tient compte de toutes les conditions d'approbation	0	0	24	24	S.O.
A40-020.40	Le calendrier et la base de paiement sont indiqués clairement dans l'entente	23	1	0	24	95,8 %
A40-020.42	L'entente contient une clause stipulant que DRHC peut faire une vérification des frais faisant l'objet d'une demande de remboursement	24	0	0	24	100,0 %
A40-020.44	L'entente contient une clause stipulant que les fonds de RHDCC ne doivent pas servir à payer des personnes qui aident le bénéficiaire à obtenir des fonds de contribution de RHDCC	20	0	4	24	100,0 %
A40-020.46	L'entente comprend la déclaration requise concernant l'inscription de lobbyistes	20	0	4	24	100,0 %
A40-020.48	L'entente prévoit un remboursement si l'aide gouvernementale totale dépasse le montant anticipé	3	0	21	24	100,0 %
A40-020.50	L'entente exige que le bénéficiaire déclare les montants dus au gouvernement fédéral, et stipule que le financement de RHDCC peut être déduit des montants dus	20	0	4	24	100,0 %
A40-020.52	Lorsque le bénéficiaire distribue les montants de contribution, l'entente comprend toutes les dispositions énoncées à l'annexe C de la politique de paiement du Conseil du Trésor	0	0	24	24	S.O.

Numéro	Question	Oui	Non	S.O.	Total	%
Entente						
A40-020.54	L'entente prévoit des dispositions en cas de résiliation de l'entente avec ou sans motif	23	1	0	24	95,8 %
A40-020.55	L'entente prévoit que le bénéficiaire doit rembourser les paiements en trop, les soldes inutilisés et les dépenses refusées	24	0	0	24	100,0 %
A40-020.60	Le texte de l'entente correspond au programme dont relève le projet	24	0	0	24	100,0 %
A40-020.65	Tous les échéanciers nécessaires sont inclus et bien préparés	23	1	0	24	95,8 %
A40-020.70	La durée de l'entente est précisée	23	1	0	24	95,8 %
A40-020.75	L'entente contient un énoncé sur la façon de disposer des revenus du projet	1	0	23	24	100,0 %
A40-020.77	L'entente satisfait aux exigences de la politique de RHDCC concernant la sous-traitance ou comprend la raison et l'approbation de la source unique de financement	5	0	19	24	100,0 %
A40-020.78	L'entente s'appuie sur des objectifs et des intentions qui lui sont propres	23	0	1	24	100,0 %
A40-020.85	La valeur de l'entente est égale ou inférieure au montant approuvé	23	1	0	24	95,8 %
A40-020.90	Les prévisions de trésorerie figurent au dossier, au besoin; elles se rapportent aux activités visées par l'entente, ont été établies par le promoteur et correspondent au montant total convenu avec RHDCC	18	0	6	24	100,0 %
A40-020.95	L'entente a été signée à la date d'approbation du projet ou à une date ultérieure	24	0	0	24	100,0 %
A40-021.01	L'entente a été signée à la date d'entrée en vigueur ou avant cette date	20	4	0	24	83,3 %
A40-021.10	L'engagement a été complété avant la signature de l'entente par RHDCC	19	5	0	24	79,2 %
A40-021.15	L'entente a été signée à tous les endroits nécessaires par un agent de DRHC ayant la délégation de pouvoirs nécessaire	24	0	0	24	100,0 %
A40-030.05	Le motif de la modification est clair	5	0	19	24	100,0 %
A40-030.10	L'approbation de modifications prévoyant une augmentation a été signée par une personne ayant la délégation de pouvoirs nécessaire	2	0	22	24	100,0 %
A40-030.15	Dans le cas de modifications liées à une augmentation, la confirmation de l'engagement a été complétée avant que RHDCC ne signe la modification	2	0	22	24	100,0 %
A40-030.20	La prévision modifiée de la trésorerie est effectuée si des modifications financières sont effectuées	0	0	24	24	S.O.
A40-030.25	Les modifications ont été signées par une personne ayant la délégation de pouvoirs nécessaire	4	1	19	24	80,0 %

Numéro	Question	Oui	Non	S.O.	Total	%
Paiements						
A50-020.05	Si une avance a été faite, le promoteur y avait droit	17	0	7	24	100,0 %
A50-020.10	Les montants des avances sont conformes à la politique du Conseil du Trésor et à celle des services financiers et administratifs	17	0	7	24	100,0 %
A50-020.15	Seules les dépenses prévues pour avril sont payées à même les fonds de l'année précédente	2	0	22	24	100,0 %
A50-020.20	Tous les formulaires exigés pour les demandes de remboursement sont au dossier	17	1	6	24	94,4 %
A50-020.25	Les demandes de remboursement sont accompagnées du rapport d'activité et des documents financiers justificatifs si l'entente l'exige	15	1	8	24	93,8 %
A50-020.30	Les dépenses remboursées sont admissibles selon la politique de RHDCC, les modalités d'application du programme ainsi que l'entente	16	1	7	24	94,1 %
A50-020.33	Les bons codes de dépense sont appliqués	19	2	3	24	90,5 %
A50-020.35	Le montant des demandes de remboursement pour avril correspond au montant de l'avance consentie dans l'exercice précédent	1	0	23	24	100,0 %
A50-020.45	Les formulaires de demande de remboursement sont dûment signés par le promoteur	18	0	6	24	100,0 %
A50-020.50	Les prévisions budgétaires sont modifiées au besoin	4	0	20	24	100,0 %
A50-020.55	La délégation de pouvoir est conforme à l'article 34	17	3	4	24	85,0 %
A50-020.65	Au moins deux personnes ont paraphé, signé, commenté ou approuvé les demandes de paiement	20	0	4	24	100,0 %
Contrôle						
A60-030.05	Une évaluation des risques et un plan de contrôle, préparés avant le début de l'entente, figurent au dossier	23	1	0	24	95,8 %
A60-030.10	Si un plan a été établi, le contrôle s'est exercé conformément au plan ou une justification se trouve au dossier	12	2	10	24	85,7 %
A60-030.30	La fréquence des activités de contrôle respecte les exigences de RHDCC	19	0	5	24	100,0 %

ANNEXE F**RAPPORTS D'ÉTAPE ET DE VÉRIFICATION ANNUELS – ARTICLE 23**

Clause	CFGGP	EHTF	RMOC	COH	COT	GS
(a)	NON	OUI	OUI	NON	OUI	NON
(b)	NON	OUI	OUI	NON	OUI	NON
(c)	NON	NON	OUI	NON	OUI	NON
(d)	NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON
(d-i)	NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON
(d-ii)	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON

Clause	CFGGP	EHTF	RMOC	COH	COT	GS
(d-iii)	OUI	OUI	OUI	OUI	OUI	NON
(d-iv)	NON	NON	S.O.	OUI	OUI	NON
(d-v)	NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON
(d-vi)	NON	NON	OUI	OUI	OUI	NON
(d-vii)	S.O.	S.O.	OUI	OUI	S.O.	NON
(d-viii)	S.O.	S.O.	OUI	S.O.	S.O.	NON