

---

**Direction générale de  
l'examen de programmes**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Review Branch**

**VÉRIFICATION DE L'INITIATIVE  
CANADIENNE SUR LES COLLECTIVITÉS RURALES  
AGRICOLES (ICCRA)**

**RAPPORT FINAL**

**JANVIER 2002**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Agriculture et  
Agroalimentaire Canada

Agriculture and  
Agri-Food Canada

**Canada**

---

# TABLE DES MATIÈRES

	<b>PAGE</b>
<b>1.0 CONCLUSIONS GÉNÉRALES</b> .....	1
<b>2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b> .....	2
<b>3.0 CONTEXTE</b> .....	3
<b>4.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	5
4.1 Gestion du risque .....	5
4.2 Évaluation et approbation des projets .....	6
4.3 Accords de contribution .....	8
4.4 Contrôle des paiements de contribution .....	9
4.5 Surveillance opérationnelle .....	11
4.6 Rapports financiers .....	12
4.7 Mesure du rendement .....	13
<b>ANNEXE 1 Détails des projets de l'ICCRA depuis le début</b> .....	15

Direction générale de l'examen des programmes  
Édifice Sir-John-Carling  
930, avenue Carling  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0C5  
(613) 759-6503  
<http://www.agr.gc.ca/review/frbmain.html>

## 1.0 CONCLUSIONS GÉNÉRALES

Notre vérification a révélé que l'ICCRA est généralement administrée conformément aux modalités approuvées par le Conseil du Trésor pour le FCADR et à la nouvelle politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transferts. Nous avons aussi observé que le Secrétariat rural exerce une diligence raisonnable par rapport à l'examen et à l'approbation des propositions de projets ainsi qu'à la vérification et à l'approbation des paiements de contribution.

Le cadre de contrôle de la gestion établi pour l'ICCRA est satisfaisant dans la plupart des domaines. Nous avons toutefois constaté qu'il faut réévaluer les risques du programme de même que les mesures en cours pour solliciter des propositions auprès de promoteurs admissibles. Il faudrait revoir les pratiques budgétaires pour que les exigences de l'ICCRA en matière de financement correspondent mieux aux dépenses de contribution prévues. Il faut établir un régime de vérification pour contrôler la conformité des bénéficiaires aux accords de contribution. La tenue des dossiers de projets est généralement adéquate, mais elle nécessite quelques améliorations. On doit restreindre plus efficacement l'accès au code financier de l'ICCRA dans le système de gestion des finances du Ministère (Saturne). On devrait établir régulièrement des rapports de surveillance comparant les progrès réels aux activités prévues du programme. Enfin, il faut analyser les résultats attendus des projets et prendre des mesures pour évaluer le rendement du programme et en rendre compte de façon utile.

Nous aimerions profiter de l'occasion pour remercier la direction et le personnel du Secrétariat rural pour leur coopération et leur concours tout au long de notre examen. Nous aimerions aussi souligner que la direction a pris des mesures pour donner suite à quelques-unes de nos recommandations avant même que nous ayons terminé nos vérifications sur place.

## 2.0 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

La vérification de l'Initiative canadienne pour les collectivités rurales agricoles (ICCRA) faisait partie du plan d'examen 2001-2002 approuvé par l'équipe de vérification et d'évaluation du Ministère (EVEM). Elle a été exécutée simultanément avec une vérification et une évaluation du Partenariat rural canadien (PRC) afin de déranger le moins possible le personnel du Secrétariat rural qui gère les deux initiatives.

Les objectifs principaux de la vérification étaient de déterminer si :

- l'ICCRA est administrée conformément aux modalités approuvées par le Conseil du Trésor pour le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR);
- l'ICCRA est administrée conformément à la politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transferts, s'il y a lieu;
- le Secrétariat rural a élaboré et mis en œuvre un cadre de contrôle de la gestion efficace pour l'Initiative :
  - < saines pratiques de gestion du risque;
  - < contrôles adéquats des dépenses de contribution;
  - < information fiable pour prendre des décisions et établir des rapports.

Nous avons fait nos vérifications sur place de septembre à décembre 2001. Notre examen a consisté en des entrevues avec des membres clés du personnel de l'ICCRA et d'autres agents fournissant un soutien opérationnel et fonctionnel à l'Initiative. Nous avons étudié les politiques, systèmes, procédures, rapports et autres documents pertinents ainsi qu'un échantillon de dossiers de projets se rapportant aux exercices 2000-2001 et 2001-2002 afin d'évaluer le cadre de contrôle de la gestion de l'ICCRA et la conformité aux exigences du CT et de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

### 3.0 CONTEXTE

Le 25 mai 2000, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) a annoncé la création de l'Initiative canadienne pour les collectivités rurales agricoles (ICCRA). L'ICCRA a pour objectifs d'améliorer la viabilité des collectivités rurales agricoles, particulièrement celles qui doivent s'adapter à l'évolution du secteur agricole. L'ICCRA est destinée à :

- mettre en valeur la capacité des organismes ruraux régionaux à élaborer des façons de réagir aux problèmes des collectivités agricoles;
- mettre en œuvre des projets de partenariat pour tester des solutions communautaires aux problèmes d'adaptation socio-économiques des collectivités agricoles en transition;
- soutenir des conférences, ateliers et séminaires qui permettront de définir les besoins ruraux, les lacunes dans les programmes et les services et les moyens de relever les défis auxquels font face les collectivités rurales agricoles;
- mener des recherches sur les questions liées aux collectivités rurales agricoles.

L'ICCRA est financée par le Fonds canadien d'adaptation et de développement rural (FCADR) administré par la Direction générale des programmes financiers agricoles, à hauteur de 9,3 millions de dollars sur trois ans. Les projets qui profitent de l'aide de l'ICCRA viennent s'ajouter à d'autres projets financés par le FCADR qui visent à répondre aux besoins du secteur agricole et agroalimentaire dans des domaines comme la production agricole, la commercialisation des produits agricoles, la salubrité des aliments, les activités de recherche et développement sur de nouveaux produits et processus et la gestion de l'exploitation agricole. Les projets de l'ICCRA viennent s'ajouter également aux projets pilotes du Partenariat rural canadien ainsi qu'à d'autres programmes et projets qui s'inscrivent dans le Cadre d'action fédéral à l'intention du Canada rural.

Le budget approuvé pour l'Initiative triennale comprend environ 2 millions de dollars de dépenses salariales et opérationnelles et 7,3 millions de dollars de paiements de contribution. Les paiements de contribution doivent tous être versés conformément aux modalités approuvées par le Conseil du Trésor pour le FCADR ainsi qu'aux lignes directrices opérationnelles établies pour l'ICCRA dans le cadre d'un protocole d'entente conclu entre le Secrétariat rural et la Direction générale des programmes financiers agricoles. Le Secrétariat rural a élaboré un guide des procédures complet pour l'ICCRA afin d'aider le personnel du programme à s'acquitter de ses tâches.

Les projets de l'ICCRA doivent être limités dans le temps et axés sur les résultats. Ils ne doivent pas entraîner d'engagement continu de la part du gouvernement fédéral. Le degré d'aide accordée varie selon le volet du programme :

- appui aux organismes de coordination rurale pour les projets ruraux agricoles connexes qui permettront d'améliorer leur capacité à élaborer des façons de réagir aux problèmes

des collectivités agricoles : le financement ne doit normalement pas dépasser 50 % des coûts admissibles, jusqu'à concurrence de 80 000 \$;

- appui à des projets de partenariat pour tester des solutions communautaires aux problèmes d'adaptation socio-économiques des collectivités agricoles en transition : le financement ne doit normalement pas dépasser 50 % des coûts admissibles jusqu'à concurrence de 60 000 \$. Ce volet aide à financer des projets dans des domaines comme :
  - < le renforcement de l'autonomie des collectivités rurales agricoles par la constitution de réseaux, l'établissement d'alliances commerciales et l'encadrement communautaire;
  - < l'élaboration de nouvelles façons de faire des affaires, par exemple dans un modèle coopératif ou de nouveaux modèles de pratiques commerciales;
  - < l'élaboration de « plans d'action » visant le développement et la viabilité des collectivités;
  - < la détermination d'activités économiques nouvelles contribuant à la viabilité des collectivités rurales agricoles;
- soutien d'ateliers, de conférences et de séminaires qui permettent de définir les besoins ruraux, les lacunes des programmes et services et les moyens de relever les défis auxquels font face les collectivités rurales agricoles : le financement ne doit normalement pas dépasser 50 % des coûts admissibles jusqu'à concurrence de 20 000 \$. En règle générale, l'IC CRA ne sera pas la principale source de financement de tels événements. L'aide fournie a pour objet d'analyser des questions stratégiques et communautaires qui touchent d'autres partenaires, notamment d'autres paliers de gouvernement, le secteur privé et les intervenants ruraux;
- soutien de recherche socio-économique sur les questions liées aux collectivités rurales agricoles : le financement ne doit normalement pas dépasser 50 % des coûts admissibles jusqu'à concurrence de 50 000 \$. La recherche doit être fondée sur une méthodologie rigoureuse et bien définie et produire de l'information, mettre au point des outils ou des modèles et fournir des connaissances qui font avancer la compréhension de la problématique. Les résultats devraient pouvoir servir à d'autres situations et fournir de l'information utile à d'autres parties, notamment les collectivités, les organisations agricoles et les organismes du secteur agricole, les décideurs, les planificateurs et le milieu de l'enseignement.

Au début de nos travaux de vérification, le secrétaire d'État (Développement rural) (Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario) avait approuvé 60 projets dans le cadre de l'IC CRA totalisant 2 002 400 \$. Les dépenses de contribution faites dans le cadre de ces projets depuis le début de l'Initiative jusqu'au 1<sup>er</sup> septembre 2001 totalisaient 709 726 \$. L'annexe 1 renferme une ventilation des projets approuvés et des dépenses selon le volet du programme.

## 4.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### 4.1 Gestion du risque

Dès le début du programme, on avait procédé à une auto-évaluation des risques pour l'ICCRA afin de déterminer les risques potentiels qui pourraient nuire à la capacité de l'Initiative de réaliser ses objectifs et de mener à bien ses stratégies. On avait mené des entretiens avec 15 personnes clés constituant un échantillon représentatif du Ministère et qui jouaient un quelconque rôle capital dans la réussite de l'Initiative. Les risques recensés ont été classés par la suite selon leur importance et on a établi un plan d'action de la gestion pour s'occuper des risques prioritaires dans les domaines suivants :

- ressources humaines
- examen des demandes et processus décisionnel
- rendement et responsabilisation
- gestion financière
- communications
- orientations stratégiques.

Dans le cadre de notre examen, nous avons étudié le plan d'action de la gestion visant à atténuer les risques recensés dans les domaines susmentionnés, de même que les rapports d'étapes connexes. Nous avons constaté que le Secrétariat rural a pris des mesures positives pour gérer ces risques et les mesures d'atténuation se poursuivent de façon continue. Cette approche structurée de la gestion du risque fonctionne bien et d'autres responsables du lancement de programmes de contribution au Ministère devraient s'en inspirer.

Nous avons cependant noté que le rapport de l'auto-évaluation des risques de l'ICCRA recommandait que les gestionnaires du programme surveillent périodiquement les autres risques potentiels recensés au cours de l'atelier et prennent des mesures appropriées aux besoins. Étant donné que les priorités relatives aux risques changent souvent au fil du temps, en particulier à mesure que les programmes mûrissent, il serait prudent à ce moment-ci de revoir les autres risques qu'on avait décrits dans le rapport et de réévaluer formellement si les gestionnaires doivent prendre des mesures. Des risques nouveaux pourraient aussi devenir évidents au cours de l'exercice de réévaluation.

#### **Recommandation**

1. *Le Secrétariat rural doit réévaluer formellement la nécessité de mesures de gestion par rapport aux risques recensés à l'origine mais non traités explicitement dans le rapport de l'auto-évaluation des risques de l'ICCRA.*

**Réponse de la gestion :** L'ICCRA a mûri depuis ses débuts. Les risques énumérés au départ mais non traités explicitement dans le rapport de l'auto-évaluation des risques de

l'ICCRA sont évalués et gérés de façon continue. Une réévaluation formelle de la nécessité de mesures de gestion sera exécutée.

## 4.2 Évaluation et approbation de projets

Le Secrétariat rural a construit un site Web d'information pour l'ICCRA dans lequel on trouve des détails sur le financement du programme, les critères d'admissibilité et les procédures de demandes. Les demandeurs de fonds doivent remplir une proposition et la soumettre à l'un des cinq agents de programme régionaux chargés de l'examen préliminaire des demandes dans leur région respective, en les évaluant selon des critères établis et en recommandant leur approbation ou leur rejet. Les gestionnaires de l'ICCRA ont mis au point des formules standard pour aider les agents de programme à s'acquitter de leur tâche et pour uniformiser le traitement des clients d'une région à l'autre. Les agents de programme sont aussi chargés de communiquer avec le membre d'office d'AAC faisant partie du conseil d'adaptation du FCADR dans leur région pour déterminer si les propositions de l'ICCRA satisfont aux exigences du FCADR.

Le Secrétariat rural emploie des conseillers principaux en politiques dans les régions. Ces derniers, entre autres choses, aident des clients à rédiger des propositions à l'ICCRA et au PRC pour demander un soutien financier. Les agents de programme régionaux discutent des mérites des propositions avec les conseillers principaux en politiques.

On a mis en place des équipes d'examen dans les régions pour aider à évaluer les propositions présentées dans le cadre du volet « partenariat » de l'ICCRA. De plus, on a mis en place une équipe d'examen nationale à Ottawa pour évaluer les propositions présentées dans le volet « recherche » de l'ICCRA.

On transmet aux gestionnaires du programme de l'ICCRA au Secrétariat rural à Ottawa toutes les propositions ainsi que les recommandations des agents de programmes régionaux ou des équipes d'examen. Le gestionnaire du programme de l'ICCRA, le gestionnaire des programmes ruraux et le directeur général du Secrétariat rural étudient ensuite les propositions avant de les transmettre au secrétaire d'État (Développement rural) (Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario) pour approbation finale. Le secrétaire d'État reçoit aussi une liste de toutes les demandes non retenues, incluant le ou les motifs de refus.

Nos sondages ont révélé qu'on examine correctement la conformité des demandes présentées à l'ICCRA aux modalités établies pour l'initiative et elles sont approuvées, s'il y a lieu, par le secrétaire d'État (Développement rural) (Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario). Les procédures établies par les gestionnaires du programme pour filtrer, évaluer, étudier et recommander l'approbation et le rejet des propositions de projets sont généralement solides et bien documentées.



Quelques améliorations sont nécessaires, mais nous avons constaté qu'on tient des documents convenables pour appuyer l'approbation ou le rejet des propositions de projets.

Nous avons toutefois constaté qu'on conserve peu d'information dans les dossiers des projets pour étayer les avis fournis par les membres d'office des conseils d'adaptation par rapport à l'admissibilité des demandes présentées au FCADR dans le cadre de l'ICCRA. Au début du processus d'examen, les agents de programmes discutent avec les membres d'office du FCADR pour déterminer si le projet est admissible selon les critères du FCADR de même que pour déterminer dans quelle initiative il s'inscrit le mieux, le FCADR ou l'ICCRA. Les agents de programmes régionaux s'acquittent apparemment de cette tâche au téléphone. Nous avons aussi trouvé peu d'information dans les dossiers montrant que les agents de programmes régionaux ou les équipes d'examen ont exécuté des analyses afin de déterminer si les demandeurs avaient « la capacité de livrer » les résultats décrits dans leurs propositions de projets. Si nous reconnaissons que cette démarche a peut-être été faite de façon informelle, et les dossiers de projets renferment des lettres d'appui fournies par d'autres bailleurs de fonds, il est important de consigner officiellement l'analyse et de la conserver à des fins de vérification et de responsabilisation.

Au début de notre examen, nous avons constaté que les dépenses de contribution de l'ICCRA pour 2000-2001 étaient bien inférieures aux crédits octroyés à l'Initiative pour l'exercice. Même si cet écart était dû en grande partie aux difficultés relatives au lancement du programme, notamment un taux de refus élevé des propositions présentées à l'ICCRA, il soulève quelques préoccupations à propos des pratiques budgétaires actuelles et du degré de participation au programme.

La direction de l'ICCRA a mis en œuvre plusieurs mesures pour augmenter le nombre et améliorer la qualité des propositions présentées par les demandeurs. Toutefois, le Secrétariat rural devra peut-être jouer un rôle encore plus actif pour solliciter des propositions valables auprès de demandeurs potentiels afin de réaliser les objectifs du programme. Les fonds de contribution ne doivent pas servir à acquérir directement des biens ou des services, mais ils peuvent être dirigés vers des projets particuliers qui sont plus susceptibles de livrer les résultats escomptés du programme. Le Secrétariat rural pourrait ainsi accroître efficacement la participation au programme et « faire bouger les choses ».

### **Recommandation**

2. *Le Secrétariat rural doit :*

- a. *modifier ses procédures pour faire en sorte qu'on conserve suffisamment d'information dans les dossiers de projets pour étayer les avis fournis par les membres d'office des conseils d'adaptation quant à l'admissibilité au FCADR des demandes présentées à l'ICCRA;*

**Réponse de la gestion :** Le résultat de la détermination de l'admissibilité au FCADR est consigné sur la formule d'examen préliminaire. Pour étayer cette documentation, on saisit

maintenant en détail les remarques des membres d'office du FCADR concernant l'admissibilité et on les verse au dossier du projet. De plus, les membres d'office font partie du Comité d'examen. Leurs remarques sont incluses dans les recommandations que le Comité formule sur chaque projet.

*b. faire en sorte que le personnel du programme analyse formellement la capacité financière et la capacité de gestion des demandeurs de s'acquitter des obligations inhérentes à leurs projets avant qu'on approuve les propositions, et qu'on verse les résultats de l'analyse au dossier du demandeur;*

**Réponse de la gestion :** Cette procédure faisait partie du processus d'examen mais elle n'était pas décrite comme un critère d'évaluation distinct. Elle est maintenant intégrée dans la formule d'évaluation des propositions de projets présentées à l'ICCRA comme critère coté de financement.

*c. revoir les pratiques budgétaires actuelles relatives à l'ICCRA pour que le financement octroyé par le FCADR corresponde mieux aux dépenses de contribution prévues;*

**Réponse de la gestion :** Le FCADR mène actuellement une étude des reports financiers afin d'examiner ses pratiques budgétaires. Lorsque les recommandations de cette étude seront publiées, la direction de l'ICCRA les adaptera à l'Initiative s'il y a lieu et élaborera un plan d'action.

*d. envisager de compléter les efforts actuels en cherchant activement des promoteurs afin d'exécuter des projets particuliers qui seront les plus susceptibles d'obtenir les résultats escomptés du programme.*

**Réponse de la gestion :** La mise en œuvre d'une stratégie de promotion destinée à des publics particuliers est en cours. Même si le programme n'était pas destiné à générer des idées de projets ni à cibler des promoteurs particuliers, les agents de programme encourageront les conseillers principaux en politiques et les membres de l'équipe rurale à discuter avec les collectivités d'idées émanant de celles-ci, en vue d'exploiter ces idées.

### 4.3 Accords de contribution

Une fois que le secrétaire d'État (Développement rural) (Initiative fédérale du développement économique du Nord de l'Ontario) a approuvé les propositions, le personnel du Secrétariat rural à Ottawa rédige les accords de contribution de l'ICCRA et les annexes connexes. Au besoin, le personnel obtient les détails manquants des agents de programmes régionaux ou des demandeurs. Le pouvoir de conclure des accords de contribution avec les demandeurs a été délégué au directeur général du Secrétariat rural en vertu de la proposition relative au FCADR que le CT a approuvée.

Nous avons constaté que les accords de contribution échantillonnés ont été approuvés en bonne et due forme par le directeur général et le demandeur. Nous avons noté que les accords étaient modelés sur les accords du FCADR et qu'ils renferment des dispositions

convenables pour protéger les intérêts de la Couronne, notamment les exigences relatives à la visibilité fédérale et le droit de vérifier les bénéficiaires de contribution. Les accords précisent aussi clairement les modalités financières et non financières relatives aux paiements de contribution.

#### **4.4 Contrôle des paiements de contribution**

Nous avons constaté que le contrôle des paiements de contribution est satisfaisant, même s'il reste quelques lacunes à combler. Les agents de programmes régionaux examinent les demandes de contribution et les documents justificatifs avant de recommander le paiement. On achemine ensuite la demande et les documents justificatifs au gestionnaire de l'ICCRA au Secrétariat rural pour examen plus approfondi. Ce dernier transmet ensuite la recommandation de paiement au Service des finances du Secrétariat rural pour vérification finale après quoi le gestionnaire de l'ICCRA transmet la recommandation de paiement au gestionnaire, Division des programmes, pour approbation au titre de l'article 34 de la LGFP et entrée dans le système de gestion financière du Ministère (SATURNE). On entre aussi les détails de la demande dans une feuille de calcul Excel que le Service financier du Secrétariat rural tient à jour à des fins d'établissement de rapports de gestion.

Nous avons détecté peu d'erreurs au moyen de nos sondages. Nous avons constaté qu'on n'a versé des paiements de contribution que pour les coûts admissibles décrits dans les accords de contribution. Pour ce qui concerne les avances sur contribution, on trouve habituellement dans le dossier une copie des prévisions de trésorerie du demandeur pour justifier le paiement. De plus, nous avons constaté que les retenues sur les contributions ne sont versées que sur réception des documents que le demandeur doit produire. Nous avons aussi constaté que toutes les demandes sont approuvées en bonne et due forme par un agent autorisé au titre de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et que les paiements de contribution consignés dans la feuille de calcul Excel sont rapprochés plus ou moins régulièrement avec les données entrées dans SATURNE.

Au cours de notre examen, nous avons remarqué que les bénéficiaires de contributions envoient des photocopies et non les reçus originaux pour appuyer leurs demandes de remboursement dans trois des quatre volets de l'ICCRA. (Dans le cadre du volet « organisme de coordination rurale », on fournit un « rapport financier » signé par le bénéficiaire attestant des dépenses réclamées au lieu des reçus photocopiés. Ces organismes sont tenus de présenter un rapport de vérification à l'administration de l'ICCRA pour justifier leurs dépenses.) Il peut y avoir des raisons valides expliquant pourquoi les bénéficiaires de contributions ne présentent pas les originaux des reçus à l'appui de leurs demandes. Ils ont peut-être besoin des reçus à d'autres fins. Si c'était le cas, la direction du programme devrait évaluer avec soin la nécessité de procédures de vérification supplémentaires fondées sur le risque et l'importance relative. Nous avons cependant constaté que le Secrétariat rural n'a pas encore pris de dispositions ni exécuté des vérifications indépendantes ou des visites des projets sur place pour vérifier les

dépenses réclamées ni la conformité des bénéficiaires aux modalités des accords de contribution. Par conséquent, la direction du programme n'a aucune assurance :

- que les fonds de contributions sont dépensés aux fins auxquelles ils étaient destinés;
- que les reçus photocopiés et les rapports financiers sont parfaitement authentiques;
- que le critère de 50 % comme remboursement maximal des dépenses de projet est respecté;
- que les coûts admissibles en vertu des accords ne sont pas remboursés par d'autres parties.

Nos sondages ont révélé que le système financier du Ministère (SATURNE) n'empêche pas comme il le devrait d'autres centres de coûts d'imputer des dépenses au code de l'ICCRA. Nous avons noté que quatre paiements de contribution représentant 287 012 \$ ont été codés à tort comme des dépenses de l'ICCRA dans SATURNE au cours de l'exercice 2000-2001. L'agent des finances du Secrétariat rural a accepté de faire un suivi afin de déterminer si des mesures ont été prises pour corriger les erreurs de codage.

Nos sondages ont aussi révélé que quelques contributions de l'ICCRA créditrices à la fin de l'exercice (CAFE) n'ont pas été bien indiquées ni enregistrées dans SATURNE pour 2000-2001. Par conséquent, plusieurs anciennes dépenses de contribution ont été imputées au nouvel exercice lorsque les montants ont été payés plus tard en 2001-2002.

### **Recommandation**

3. *Le Secrétariat rural doit :*

- a. élaborer et mettre en œuvre un régime rentable de vérifications indépendantes ou de visites des projets sur place pour valider les demandes de remboursement présentées à l'ICCRA et surveiller la conformité du bénéficiaire aux modalités des accords de contribution;*

**Réponse de la gestion :** On est en voie d'élaborer une stratégie de vérification qui comprendra une sélection de projets à vérifier fondée sur le risque. La classification d'un nouveau poste d'agent de vérification est en cours. Cet agent s'occupera de ces questions. Les mesures de dotation débuteront bientôt.

- b. demander que l'administration de SATURNE interdise aux centres de coûts non autorisés l'accès au code financier de l'ICCRA;*

**Réponse de la gestion :** Cette demande a été adressée à l'équipe SATURNE pour qu'elle prenne effet pour le nouveau codage financier en 2002-2003.

*c. faire en sorte que le personnel des finances connaisse parfaitement les procédures relatives aux CAFE pour 2001-2002.*

**Réponse de la gestion :** Une formation a été fournie et des procédures sont en place pour la fin de l'exercice 2001-2002. Cela comprend le transfert à la section des finances du Secrétariat rural, les fonctions relatives des accords de contributions et à l'entrée des CAFE relatives aux contributions.

#### **4.5 Contrôle opérationnel**

Dans ce domaine d'examen, nous pensons que le Secrétariat rural aurait déployé des mécanismes convenables pour contrôler l'examen et l'approbation des propositions présentées à l'ICCRA, l'exécution des accords de contributions, l'exécution des projets et la réception des documents du projet à produire. Nous pensons aussi que le Secrétariat rural établirait des rapports mensuels de la gestion financière comprenant un résumé des dépenses de contribution engagées en vertu de l'Initiative.

Nous avons constaté que le Secrétariat rural établit régulièrement un calendrier des dates-repères importantes pour la réception, l'examen, le rejet ou l'approbation de toutes les propositions dans le cadre des volets « partenariats » et « recherche » du programme. Ces calendriers comprennent aussi un échéancier pour la rédaction des accords de contribution et l'émission des chèques. Le gestionnaire du programme de l'ICCRA contrôle manuellement les progrès par rapport aux dates-repères de façon régulière. Les propositions s'inscrivant dans les deux autres volets du programme peuvent être présentées en tout temps au cours de l'année. Par conséquent, on n'établit pas de calendrier annuel pour ces propositions. Le gestionnaire de programme de l'ICCRA en contrôle les progrès à chaque semaine.

Le Secrétariat rural consigne aussi les détails de toutes les propositions reçues dans une base de données Microsoft Access modifiée pour les besoins du programme. La base de données permet de suivre l'ensemble des demandes, approbations de projets, refus, demandes de renseignements, paiements de contributions et documents de projets à produire. Il est possible d'imprimer en tout temps une gamme de rapports à des fins de gestion. Au cours de notre examen, on prévoyait améliorer la fonctionnalité de la base de données, notamment en offrant la possibilité aux demandeurs de présenter une demande en direct.

Même si nous sommes convaincus que le gestionnaire du programme de l'ICCRA examine convenablement l'état des propositions, des accords de contributions et des projets approuvés en consultation avec les agents de programmes régionaux, on n'établit pas habituellement de rapports d'étapes mensuels comparant les progrès réels et les activités prévues à l'intention du gestionnaire, programmes ruraux et du directeur général. Des

rappports spéciaux et des documents d'information peuvent être rédigés à l'occasion, mais cela ne devrait pas remplacer des rapports de gestion réguliers.

Notre examen a révélé que la base de données des projets sur Microsoft Access n'était pas tenue à jour parfaitement. Nous avons aussi constaté que la base de données n'était pas utilisée efficacement pour produire des rapports de contrôle du programme, en grande partie à cause de sa fonctionnalité limitée. Nous avons appris depuis que les entrées dans la base de données ont été mises à jour. Nous avons aussi appris qu'on a demandé à un expert-conseil de revoir la fonctionnalité de la base de données afin de déterminer s'il était possible de l'utiliser plus efficacement à des fins de contrôle du programme.

### **Recommandation**

- 4. Le Secrétariat rural doit établir des rapports provisoires mensuels comparant les progrès réels et les activités planifiées par rapport à l'examen et à l'approbation des propositions de projets de l'ICCRA, l'exécution des accords de contributions, l'achèvement des projets et la réception des résultats attendus des projets. Ces rapports devraient mettre en lumière les retards et d'autres problèmes, s'il y a lieu ainsi que les correctifs prévus ou mis en œuvre pour régler le ou les problèmes.*

**Réponse de la gestion :** Clarification, ce point renvoie au suivi des calendriers planifiés et des activités du processus, de la réception de la demande à la fin du projet. Après le remaniement de la base de données, il sera facile de générer des rapports de suivi, mais on estime qu'il revient au gestionnaire de l'ICCRA de déterminer si le rapport généré nécessite l'attention du gestionnaire, Programmes ruraux, ou du directeur général. Cette détermination serait fondée sur la reconnaissance d'un problème potentiel.

## **4.6 Rapports financiers**

Des rapports financiers mensuels sont produits pour l'ICCRA et transmis au gestionnaire, Programmes ruraux, et au directeur général. C'est le Service des finances du Secrétariat rural qui les prépare avec la collaboration du gestionnaire du programme de l'ICCRA. Les rapports sont générés à partir d'une feuille de calcul Excel et ils comprennent des détails des paiements de contributions selon le projet ainsi qu'un sommaire des dépenses salariales et des dépenses de fonctionnement non salariales de l'ICCRA. On produit aussi des rapports avec Entreprise (SATURNE) pour étayer les données de la feuille de calcul Excel.

À notre avis, les rapports financiers concernant l'ICCRA renferment suffisamment d'information pour éclairer la prise de décisions et l'établissement de rapports. Nous avons constaté que des contrôles convenables sont en place pour confirmer que les paiements de contributions sont bien décrits dans les rapports. Nous n'avons pas vérifié si les dépenses salariales et les dépenses de fonctionnement non salariales relatives à l'ICCRA sont enregistrées de façon exacte étant donné que ces points sont administrés par le personnel de la DGRA au nom du Secrétariat rural.

La base de données Microsoft Access et la feuille de calcul Excel que le Secrétariat rural tient à jour pour l'ICCRA est un outil de gestion utile. Le nombre relativement faible d'opérations relatives aux dépenses de contributions ne justifient pas le coût de créer et mettre en œuvre des interfaces automatisées avec le système de rapports financiers du Ministère (SATURNE). La direction de l'ICCRA devra toutefois l'envisager si les volumes d'opération annuels devaient augmenter de façon importante.

#### 4.7 Mesure du rendement

De concert avec le personnel du FCADR, le Secrétariat rural a mis au point un cadre de gestion axé sur le rendement pour l'ICCRA. Le cadre est modelé sur celui du FCADR et il est inclus dans le guide des procédures de l'ICCRA. On y trouve des détails sur les ressources, la portée, les produits et les résultats attendus du programme, notamment les résultats à court terme et les incidences à long terme. On y désigne aussi quelques sources d'information sur les mesures de rendement.

La mise au point du cadre constitue un bon « premier pas » vers la mise en œuvre d'un régime efficace de mesure du rendement pour l'Initiative. Cependant, nous avons constaté que les résultats attendus du programme sont plutôt vagues et la disponibilité de données de rendement (comparatives) utiles n'est pas claire. Nous avons aussi constaté qu'on a fait peu pour faire avancer les choses depuis la mise au point du cadre. Les documents produits par les projets n'ont pas été consignés dans la base de données du programme de l'ICCRA et ils n'ont pas non plus fait l'objet d'analyses à des fins de mesure du rendement.

Le rapport sur le rendement de l'ICCRA pour 2000-2001 présente les activités du programme et les connaissances acquises au cours de la première année de l'Initiative. On indique dans le rapport que l'évaluation des résultats à court terme débiterait au cours de 2001-2002 et qu'on ferait état des progrès dans le rapport suivant. Nous concluons qu'à moins qu'on prenne des mesures bientôt, la tâche ne sera peut-être pas exécutée à temps. Le Secrétariat rural nous a informés que des mesures sont prises afin de procéder à une évaluation du programme pour aider à régler ce problème.

#### Recommandation

5. *Le Secrétariat rural doit veiller à ce qu'on saisisse les résultats attendus des projets dans la base de données du programme de l'ICCRA et qu'on les analyse à des fins de mesure du rendement. De plus, on devrait énoncer de façon plus précise, si possible, les résultats attendus de l'ICCRA et entreprendre des travaux pour mesurer le rendement du programme et en rendre compte de façon utile.*

**Réponse de la gestion :** On met au point une application en direct qui permettra de saisir les documents à produire et les résultats attendus. L'information provenant de l'application en direct sera téléchargée dans la base de données qu'on est en voie de restructurer pour permettre de faire une collecte de données et l'établissement de rapports plus efficaces.

Une évaluation de l'ICCRA sera entreprise au début de l'exercice 2002-2003 afin d'évaluer le rendement du programme et d'en rendre compte. Cette évaluation comprendra : résultats escomptés; établissement de profils des projets et détermination des lacunes; évaluation des produits et résultats sous plusieurs angles; évaluation de l'efficacité de l'exécution et des systèmes administratifs; évaluation de la rentabilité; et des conclusions et des recommandations relatives à la programmation future potentielle.



**ANNEXE 1****Détails sur les projets appuyés par l'ICCRA depuis les débuts  
en date du 1<sup>er</sup> septembre 2001 \***

<b>Volet du programme</b>	<b>Nombre total ** des projets approuvés</b>	<b>Montant total ** des projets approuvés</b>	<b>Dépenses au 1<sup>er</sup> septembre 2001</b>
Organisations de coordination rurale	4	770 000 \$ (Sur trois ans)	115 441 \$
Partenariats	17	640 508 \$	243 602 \$
Ateliers, conférences et séminaires	35	466 642 \$	315 601 \$
Recherche	4	125 250 \$	35 082 \$
<b>Totaux</b>	<b>60</b>	<b>2 002 400 \$</b>	<b>709 726 \$</b>

\* Comprend les opérations pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002.

\*\* Au cours de notre examen, 20 projets de plus totalisant 2 850 037 \$ ont été soit approuvés ou faisaient l'objet d'un examen, notamment 1 million de dollars pour l'Initiative de planification des collectivités rurales agricoles de langue minoritaire.