



Industrie  
Canada

Industry  
Canada

## **Examen de l'assurance de la qualité du programme pilote Collections numérisées autochtones (CNA)**

**Préparé pour :  
Entreprise autochtone Canada**

**Préparé par :  
Goss Gilroy Inc.  
Experts-conseils en gestion  
150, rue Metcalfe, bureau 900  
Ottawa (Ontario)  
K2P 1P1**

**(613) 230-5577**

**5 octobre 1999**

**Canada** 

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	<b>i</b>
<b>1.0 Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Objet</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Méthodologie</b> .....	<b>2</b>
<b>2.0 Constatations et recommandations</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Processus d’approbation préalable des projets</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 Processus d’approbation des projets</b> .....	<b>5</b>
<b>2.3 Lettre d’offre et modifications</b> .....	<b>8</b>
<b>2.4 Paiements</b> .....	<b>9</b>
<b>2.5 Paiements anticipés</b> .....	<b>11</b>
<b>2.6 Surveillance</b> .....	<b>12</b>

## Sommaire

On a mené un examen de l'assurance de la qualité sur les dossiers de 26 clients qui ont reçu un financement d'Entreprise autochtone Canada (AEC) dans le cadre du Programme pilote Collections numérisées autochtones (CNA). On a choisi six domaines spécifiques pour le processus d'examen : l'approbation préalable des projets, l'approbation des projets, la lettre d'offre et les modifications, les paiements, les paiements anticipés et la surveillance.

Dans l'ensemble, des procédures appropriées sont en place et sont généralement suivies. Toutefois, on a constaté des problèmes dans les domaines suivants :

### *Approbation préalable des projets*

- Onze (11) des 26 dossiers comportaient des budgets doubles et/ou révisés, rendant ainsi difficile l'identification de la version finale du budget du projet.

### *Approbation des projets et lettre d'offre et modifications*

- Sept (7) des 26 dossiers contenaient des photocopies incomplètes des documents originaux, qui donnent lieu à des renseignements de référence manquants.

### *Paiements*

- Des cinq dossiers où un paiement final avait été effectué, seul un dossier avait été approuvé selon les pouvoirs de signature fournis.

### *Paiements anticipés*

- Dans 25 des 26 dossiers, le document d'approbation des paiements n'était pas approuvé conformément aux pouvoirs de signature fournis ou comportait des renseignements manquants à cause de la même erreur de photocopie décrite ci-dessus.

### *Surveillance*

- Le paiement final a été accordé à cinq clients; toutefois, deux des clients n'ont pas encore observé toutes les modalités et conditions du programme pilote, c.-à-d. qu'ils n'ont pas soumis leur entrevue de fin de service pour eux-mêmes ou leur personnel.

Par conséquent, il est recommandé que :

- 1. Les dossiers soient maintenus d'une façon plus ordonnée et qu'on s'assure que les photocopies contiennent tous les renseignements au moment de photocopier les documents.***
- 2. La gestion de CNA veille à ce que le budget « final approuvé » soit clairement identifié dans les documents relatifs aux dossiers.***
- 3. La gestion de CNA assure que tous les documents sont autorisés par les pouvoirs de signature appropriés.***

4. *La gestion de CNA fasse en sorte que tous les documents requis soient consignés au dossier avant le paiement final.*

## 1.0 Introduction

### 1.1 Introduction

Dans le cadre des efforts du gouvernement fédéral sous le programme *Un Canada branché*, Industrie Canada a pris l'initiative d'assurer que toutes les entreprises, personnes et collectivités autochtones soient en mesure de tirer le plein avantage des possibilités considérables offertes par l'autoroute de l'information. Le programme pilote des Collections numérisées autochtones (CNA), lancé au début de l'été 1998, représente un moyen nouveau et unique de promouvoir l'utilisation d'Internet par et pour les Canadiens autochtones.

Fruit d'une initiative commune entre les Collections numérisées de Rescol (CNR) et Entreprise autochtone Canada, CNA vise à améliorer la capacité des jeunes Autochtones à participer à l'économie croissante du savoir en offrant des possibilités d'emploi aux jeunes Autochtones dans le domaine du multimédia, en stimulant les entreprises autochtones de multimédia et en produisant un contenu autochtone sur l'autoroute de l'information. CNA aborde également plusieurs des enjeux soulignés dans le *Rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones*.

Des propositions ont été sollicitées pour un contrat jusqu'à concurrence de 25 000 \$ (au moyen d'un contrat de F&E) de la part de CNA (anciennement CNR), principalement pour les salaires de jeunes relatifs à la numérisation; les fonds n'étaient pas disponibles de la part de CNA pour l'organisation et la collection des documents. Seuls les personnes, les partenariats ou les entreprises autochtones étaient admissibles, avec des groupes de jeunes Autochtones embauchés pour effectuer la numérisation. Comme le financement pour le programme a été transféré de CNR au SEJ, l'argent du contrat a servi pour les salaires des jeunes. De plus, un montant maximal de 40 000 \$ (au moyen d'une contribution S&C) était disponible par EAC pour les clients qui mettaient l'accent sur les contenus relatifs aux entreprises autochtones et au développement économique et pourrait servir pour les salaires des jeunes pour l'organisation, la collecte, la recherche et la numérisation. En théorie, et en pratique, une proposition relative à une entreprise était admissible à un financement total jusqu'à concurrence de 65 000 \$ en provenance d'Industrie Canada.

Le programme a reçu 145 propositions de plus de 110 entreprises et individus autochtones impliqués dans le domaine du multimédia. Un total de 38 projets ont été appuyés à un coût d'un peu plus de 1,4 million de dollars. De ce nombre, 26 projets ont

obtenu le soutien d'EAC pour élaborer des sites Web ayant trait aux matériels et aux questions autochtones. Ce sont ces 26 projets qui font l'objet du présent examen de l'assurance de la qualité.

## **1.2 Objet**

Le présent examen de l'assurance de la qualité a pour objet de déterminer si les 26 projets ont été évalués, approuvés et ultérieurement payés conformément aux normes, aux modalités et aux conditions du Ministère et du programme; plus précisément, l'examen visait à :

- cerner les domaines qui posent problème;
- déterminer les causes; et,
- à recommander des solutions pour corriger les faiblesses notées durant l'examen des dossiers.

Les domaines choisis pour l'examen de l'assurance de la qualité ont été tirés d'un examen antérieur mené en septembre 1998. Les questions utilisées dans cet examen ont été modifiées pour correspondre au présent examen.

## **1.3 Méthodologie**

Les dossiers relatifs aux 26 projets ont été examinés par rapport à six domaines spécifiques dans le processus du programme de contribution :

### **1. Approbation préalable des projets**

Ce processus a impliqué l'examen des documents qui doivent être complétés avant l'approbation; c.-à-d., la déclaration d'intention électronique, la lettre de certification, le formulaire de proposition de projet, le budget détaillé et la lettre d'accréditation de l'entrepreneur.

### **2. Approbation des projets**

Ce processus a impliqué l'examen des documents qui doivent être soumis pour l'approbation du projet; c.-à-d., le formulaire de sommaire du projet, la lettre d'offre, le formulaire d'analyse environnementale et le document de prévision des mouvements de trésorerie.

### **3. Lettre d'offre et modifications**

Ce processus a impliqué l'examen des documents relatifs à la question des lettres d'offre; c.-à-d., le formulaire de sommaire du projet, la lettre d'offre et le formulaire de modification.

### **4. Paiements**

Ce processus a impliqué l'examen des documents nécessaires pour le traitement des paiements; c.-à-d., le formulaire des paiements anticipés et le formulaire du paiement final avec une référence aux modalités et conditions de la lettre d'offre.

### **5. Paiements anticipés**

Ce processus a impliqué l'examen des documents requis pour les paiements avancés; c.-à-d., le formulaire des paiements anticipés et la lettre d'offre.

### **6. Surveillance**

Ce processus a impliqué l'examen des documents requis durant la période de surveillance; c.-à-d., la copie électronique du site Web de CNA, et les entrevues de fin de service pour l'entrepreneur et les membres des équipes de jeunes.

## **2.0 Constatations et recommandations**

### **2.1 Processus d'approbation préalable des projets**

Le processus d'approbation préalable des projets a été examiné pour l'ensemble des 26 projets. Dans le cadre de l'examen de ce processus, les documents suivants ont été examinés en détail :

- La déclaration d'intention électronique a été examinée afin d'assurer qu'elle était dûment remplie et que le requérant était admissible;
- La lettre d'accréditation a été examinée afin de confirmer : qu'il s'agissait d'une entreprise autochtone; que les membres de l'équipe employés au moyen de la contribution de CNA étaient des jeunes Autochtones âgés de 15 et 30 ans; que l'entrepreneur n'avait pas reçu des fonds d'autres programmes fédéraux pour les membres de l'équipe; et que l'entrepreneur détenait les droits d'auteur pour le matériel à numériser;
- Le document de proposition de projet a été examiné pour assurer que la Section III était complétée; et,
- Le budget détaillé a été examiné pour assurer qu'il était dûment rempli.

#### **2.1.1 Résultats de l'examen des dossiers pour le processus d'approbation préalable des projets**

Voici les observations qui découlent de notre examen :

- Dans l'ensemble des 26 cas, les dossiers contenaient une déclaration d'intention électronique et tous les requérants étaient admissibles au programme;
- Dans un cas, le dossier ne comprenait pas une lettre d'accréditation signée et, dans trois cas, les dossiers n'avaient pas inclus la lettre d'accréditation;
- Dans un dossier, la Section III de la proposition de projet n'avait pas été remplie; et,
- Dans 11 cas, les dossiers contenaient des exemplaires doubles du budget détaillé. Il y a un problème avec les budgets en double. On a constaté que les budgets étaient non datés, qu'ils contenaient de nombreux changements ou qu'il n'y avait aucune indication, ou notation, en ce qui concerne la justification des changements. Il était difficile, voire impossible, de déterminer quel budget avait été utilisé pour préparer



la valeur monétaire des fonds de contribution qui étaient accordés au client. Bien que les budgets détaillés soient classifiés comme « documents de travail », ils doivent être datés et toute modification apportée aux chiffres doivent comporter une certaine notification expliquant la raison d'être des modifications car ces budgets serviront de base pour la lettre d'offre.

### **2..1.2 Recommandation**

D'après les constatations susmentionnées, il est recommandé que :

- *La gestion de CNA veille à ce que le budget « final approuvé » soit clairement identifié dans les documents relatifs aux dossiers.*

## **2.2 Processus d'approbation des projets**

Le processus d'approbation des projets a été examiné pour l'ensemble des 26 projets. Dans le cadre de l'examen de ce processus, les documents suivants ont été examinés en détail :

- Le formulaire de sommaire du projet a été examiné pour assurer que :
  - les bons éléments du programme avaient été identifiés;
  - toutes les aides financières précédentes offertes au requérant avaient été enregistrées;
  - le district électoral et l'emplacement du projet avaient été identifiés;
  - la date de début du projet avait été déclarée de façon appropriée;
  - le document contenait des commentaires sur les consultations d'autres personnes;
  - le projet respectait la priorité stratégique d'Entreprise autochtone Canada;
  - les coûts approuvés étaient admissibles;
  - le projet avait été approuvé conformément à la délégation de pouvoir; et,
  - le document indiquait la raison d'être d'accorder la contribution et de ne pas exiger un remboursement.
- La lettre d'offre a été examinée pour assurer qu'elle contenait les mêmes conditions que le formulaire de sommaire du projet;

- Le formulaire d'évaluation environnementale a été examiné pour assurer qu'il avait été préparé et autorisé de façon appropriée; et,
- le document de prévision des mouvements de trésorerie a été examiné pour assurer que les montants enregistrés correspondaient à ceux du formulaire de sommaire du projet et qu'il avait été autorisé de façon appropriée.

### **2.2.1 Résultats de l'examen des dossiers pour le processus d'approbation des projets**

Voici les observations qui découlent de notre examen :

L'examen du formulaire de sommaire du projet a révélé que :

- les éléments du programme avaient été correctement identifiés dans le formulaire de sommaire du projet dans l'ensemble des 26 cas;
- l'aide financière antérieure, le cas échéant, avait été enregistrée dans le formulaire de sommaire du projet dans l'ensemble des 26 cas;
- le district électoral et l'emplacement du projet avaient été identifiés dans l'ensemble des 26 cas;
- la date de début du projet avait été déclarée de façon appropriée dans le formulaire de sommaire du projet dans l'ensemble des 26 cas;
- le formulaire de sommaire du projet comprenait des commentaires sur les consultations avec d'autres personnes dans l'ensemble des 26 cas;
- les formulaires de sommaire du projet pour 25 des 26 cas comprenaient les priorités stratégiques d'EAC. Les dossiers du projet restant ne comportaient pas cette information et cela semble être dû à une erreur de photocopie; c.-à-d., le texte au bas de la page n'avait pas été enregistré au moment de photocopier le document;
- les coûts admissibles avaient été correctement enregistrés pour toutes les lettres d'offre et pour tous les formulaires de sommaire du projet;
- Trois formulaires de sommaire du projet n'avaient pas été approuvés conformément à la délégation de pouvoir. Dans deux des cas, l'approbation avait été autorisée par deux agents de développement, au lieu d'un agent de développement et un gestionnaire régional. Dans le troisième cas, la dernière page de signature du formulaire de sommaire du projet était manquante et on ignore si le document avait

été approuvé de façon appropriée. Le problème concernant l'autorisation du formulaire de sommaire du projet par deux agents de développement peut être attribuable à un changement dans les pouvoirs de signature. Les pouvoirs de signature utilisés pour le présent examen sont les pouvoirs en cours, au lieu de ceux qui étaient en place au moment de la signature du document;

- dans deux cas, le formulaire de sommaire du projet ne comportait pas la raison d'être pour l'octroi de la contribution. Dans les deux cas, il semble que cela soit dû à un problème de photocopie, c'est-à-dire que l'information n'avait pas été balayée par la photocopieuse; et,
- les dossiers pour l'ensemble des 26 projets ne contenaient pas des renseignements qui justifiaient la raison d'être de ne pas exiger un remboursement.

L'examen de la lettre d'offre a révélé que :

- Dans onze cas, les modalités et les conditions enregistrées dans le formulaire de sommaire du projet ne correspondaient pas à la lettre d'offre. Ce problème peut être classé dans trois catégories - et certains cas entrent dans plusieurs de ces catégories :
  - i) dans sept cas, il semble qu'en raison d'un problème de photocopie, les renseignements n'ont pas été transférés aux feuilles photocopiées;
  - ii) dans cinq cas, le commentaire suivant - « *Le projet doit être terminé d'ici le 31 mars 1999* » - avait été inscrit à la main sur le formulaire de sommaire du projet, mais pas sur la lettre d'offre; et,
  - iii) dans un cas, la page finale du formulaire de sommaire du projet était manquante.

L'examen du formulaire de l'évaluation environnementale a révélé que :

- dans un cas, le formulaire de l'évaluation environnementale ne comportait pas une page de signature.

L'examen du document de prévision des mouvements de trésorerie a révélé que, dans l'ensemble des 26 cas :

- le document de formulaire de sommaire du projet était conforme à la prévision des mouvements de trésorerie; et,

- le document de prévision des mouvements de trésorerie avait été approuvé de façon appropriée.

### **2.3 Lettre d'offre et modifications**

Le processus de la lettre d'offre et des modifications a été examiné pour l'ensemble des 26 projets. Dans le cadre de l'examen de ce processus, les documents suivants ont été examinés en détail :

- La lettre d'offre a été examinée pour assurer les éléments suivants :
  - la date de la lettre d'offre était égale ou supérieure à la date d'approbation du projet;
  - les renseignements sur le coût et le financement correspondaient à ceux du formulaire de sommaire du projet;
  - la date d'entrée en vigueur était égale ou supérieure à la date d'approbation du formulaire de sommaire du projet; et,
  - elle avait été signée de façon appropriée par le client.
- Comme aucune modification n'avait été apportée aux conditions, aucun formulaire de modification n'a été consigné au dossier.

#### **2.3.1 Résultats de l'examen des dossiers pour la lettre d'offre et les modifications**

Voici les observations qui découlent de notre examen :

- Dans six cas, la lettre d'offre a été datée avant la date d'approbation du projet sur le formulaire de sommaire du projet. Dans un cas, la dernière page du formulaire de sommaire du projet est manquante et on n'a pas pu déterminer si la lettre d'offre avait été signée à une date équivalente ou supérieure à la date inscrite sur le formulaire de sommaire du projet;
- Les renseignements sur le coût et le financement contenus dans la lettre d'offre et le formulaire de sommaire du projet concordent dans tous les cas;
- Le montant de l'aide dans la lettre d'offre correspond à celui du formulaire de sommaire du projet dans tous les cas;
- Au moment de comparer la date d'entrée en vigueur sur la lettre d'offre à la date d'approbation du formulaire de sommaire du projet, dans 13 cas, la date d'entrée en vigueur sur la lettre d'offre était avant la date d'approbation du formulaire de

sommaire du projet. Toutefois, cela pourrait ne pas être un problème car, selon les procédures ministérielles, une certaine flexibilité est permise dans la détermination de la date d'entrée en vigueur à la discrétion de la gestion qui offre le programme;

Dans un cas distinct, la dernière page du formulaire de sommaire du projet contenant la date d'approbation était manquante.

- La lettre d'offre a été signée par une personne appropriée dans tous les cas.

## **2.4 Paiements**

Le processus des paiements a été examiné pour les projets où un paiement final avait été accordé au client. Dans le cadre de l'examen de ce processus, les documents suivants ont été examinés en détail :

- le document des réclamations de paiement a été examiné pour assurer les éléments suivants :
  - il a été approuvé conformément à la délégation de pouvoir;
  - les coûts approuvés correspondent aux coûts autorisés du projet et sont adéquatement appuyés par des preuves documentées; et,
  - la réclamation a été certifiée par le client.
- La lettre d'offre a été examinée pour assurer que toutes les conditions du contrat avaient été respectées avant le paiement final.

### **2.4.1 Résultats de l'examen du dossier pour le processus des paiements**

Voici les observations qui découlent de notre examen :

- Dans le document de réclamations de paiement :
  - Des problèmes ont été notés dans quatre des cinq cas. Les problèmes concernent les signatures apposées à la section d'approbation du formulaire de réclamations de paiements anticipés et de paiement final. Dans deux cas, le document a été approuvé par deux agents de développement, plutôt qu'un agent de développement et le gestionnaire régional. Cela n'est pas conforme aux pouvoirs de signature fournis. Dans deux autres cas, les lignes de signature sont manquantes sur les réclamations de paiements anticipés et on ignore si le

document a été autorisé de façon appropriée. Cela peut être attribuable à une erreur de photocopie;

- dans l'ensemble des cinq cas, les coûts approuvés correspondaient aux coûts de paiement autorisés et ils étaient adéquatement appuyés par des preuves documentées; et
- dans l'ensemble des cinq cas, les réclamations de paiement ont été certifiées par le client.
- Dans deux des cinq cas, le client ne s'est pas conformé à toutes les conditions de la lettre d'offre avant le paiement final. Dans les deux cas, des entrevues de fin de service n'avaient pas été soumises pour l'entrepreneur et pour les membres de l'équipe des jeunes.

#### **2.4.2 Recommandations**

D'après les constatations susmentionnées, il est recommandé que :

- *La gestion de CNA assure que tous les documents sont autorisés par les pouvoirs de signature appropriés.*
- *La gestion de CNA fasse en sorte que tous les documents requis soient consignés au dossier avant le paiement final.*

## **2.5 Paiements anticipés**

Le processus des paiements anticipés a été examiné pour l'ensemble des 26 projets. Dans le cadre de l'examen de ce processus, les documents suivants ont été examinés en détail :

- le document de demande de paiement anticipé a été examiné pour assurer :
  - qu'il a été autorisé de façon appropriée;
  - que le paiement anticipé a été fait conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor;
  - que les demandes de paiement anticipé sont appuyés de façon appropriée par les bons documents;
  - que les avances ont été rendues compte à l'intérieur du délai requis par la lettre d'offre et les lignes directrices du Conseil du trésor; et,
  - qu'il existe des preuves d'un suivi des avances non réglées.

### **2.5.1 Résultats de l'examen des dossiers pour le processus des paiements anticipés**

Durant notre examen du document de demande de paiement anticipé, nous avons constaté les faits suivants :

- Les paiements anticipés ont été autorisés de façon appropriée dans seulement trois des 26 cas. Les problèmes concernent les signatures apposées à la section d'approbation du formulaire de réclamation de paiements anticipés, où les documents avaient été approuvés par deux agents de développement, plutôt qu'un agent de développement et le gestionnaire régional. De plus, à cause d'un problème de photocopie apparent, les lignes de signature sont manquantes sur les formulaires de réclamation d'avance et on ignore si le document a été autorisé de façon appropriée. Comme on l'a mentionné précédemment, la question relative à la photocopie des documents a créé un problème sous la forme de renseignements incomplets ou manquants dans les dossiers.
- Toutes les avances ont été faites conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor;
- Toutes les demandes d'avances ont été appuyées de façon appropriée par une demande d'avance et une prévision des mouvements de trésorerie;
- À cause de la procédure de classement et du manque de dates sur les documents dans les dossiers, il était difficile de déterminer si les avances ont été rendues compte à l'intérieur des délais requis par la lettre d'offre et les lignes directrices du Conseil du

Trésor. Étant donné que le programme a pris fin il y a plus de 150 jours et que les entrepreneurs étaient tenus de soumettre leurs documents justificatifs dans les 90 jours suivant la date de réception de l'avance, il semble que la plupart n'ont pas respecté cette exigence; et,

- Il existe des preuves de suivi avec les entrepreneurs qui demandent une documentation pour appuyer leurs paiements anticipés.

## **2.6 Surveillance**

On a examiné le processus de surveillance dans le cas des cinq projets où un paiement final a été accordé au client. Dans le cadre de l'examen de ce processus, on a examiné en détail les documents suivants :

- confirmation que le client a affiché un site Web dans le serveur de Rescol; et,
- la lettre d'offre pour assurer que toutes les modalités et conditions ont été respectées.

### **2.6.1 Résultats de l'examen des dossiers**

Voici les observations qui découlent de notre examen du processus de surveillance :

- Pour les cinq projets entièrement menés à bien, une copie électronique des renseignements relatifs à CNA est consignée au dossier et le site Web a été publié sur le serveur de Rescol; et,
- Bien qu'un paiement final soit accordé à cinq projets, deux des entrepreneurs n'ont pas encore soumis leurs entrevues de fin de service pour eux-mêmes pour les jeunes membres de leurs équipes.