



Diversification de l'économie de l'Ouest Canada Western Economic
Diversification Canada

Vérification des programmes d'infrastructure

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de la divulgation

Février 2009

Table des matières

1.0 SOMMAIRE	1
2.0 CERTIFICATION.....	2
3.0 INTRODUCTION.....	3
Les programmes	4
Contexte de la vérification	5
Objectifs de la vérification	5
Critères de la vérification	5
Principaux risques	6
Portée	6
Remerciements	6
4.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	7
4.1 Gouvernance et administration	7
4.2 Gestion des risques	8
4.3 Gestion financière	9
4.4 Gérance et gestion des projets	10
4.5 Information et rapports sur le rendement	11
4.6 Communications	12
4.7 Conformité	12
5.0 CONCLUSION	14
ANNEXE	16
SECTION A : RÉGION DE LA COLOMBIE-BRITANNIQUE	16
SECTION B : RÉGION DE L'ALBERTA	18
SECTION C : RÉGION DE LA SASKATCHEWAN.....	20
SECTION D : RÉGION DU MANITOBA.....	22

1.0 Sommaire

- 1.1 La vérification des programmes d'infrastructure dont l'exécution est partiellement assurée par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) faisait partie du Plan de vérification axé sur les risques 2008-2011 de DEO. Cette vérification interne est à la fois un suivi et la suite de la vérification exécutée par DEO en mars 2006.
- 1.2 Cette vérification vise la période allant du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2008 et porte sur trois initiatives en cours d'Infrastructure Canada (INFC) : le Programme infrastructures Canada (PIC), le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR) et le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS). Elle ne porte pas sur les nouvelles initiatives d'INFC comme le Fonds Chantiers Canada.
- 1.3 La vérification vise à certifier ce qui suit :
 - DEO a utilisé son expertise et ses ressources au moyen de cadres de contrôle de gestion rigoureux en vue de l'exécution des programmes d'INFC dans l'Ouest canadien afin d'atteindre les résultats prévus des programmes;
 - DEO s'est acquitté de ses rôles et responsabilités, aux termes du protocole d'entente (PE) et des accords pour le PIC, le FIMR et le FCIS, et ce, conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Constatations

- 1.4 DEO s'est acquitté de ses rôles et responsabilités aux termes du protocole d'entente conclu entre INFC et DEO et des accords fédéraux-provinciaux connexes pour l'exécution de programmes d'infrastructure dans l'Ouest canadien. DEO s'est acquitté de ses rôles et responsabilités conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- 1.5 Les réseaux officiels ou autres établis entre le personnel de DEO et leurs homologues des provinces, d'INFC et d'autres partenaires d'exécution fédéraux (PEF) ont permis la création d'une relation de travail qui favorise l'entraide et la cohésion. Un lien de confiance important s'est établi entre DEO, à titre de PEF régional dans l'Ouest, et le personnel du secrétariat provincial.
- 1.6 DEO, en collaboration avec ses homologues provinciaux, a utilisé son expertise et ses ressources au moyen de cadres de contrôle de gestion rigoureux en vue de l'exécution des programmes fédéraux dans l'Ouest canadien. Des cadres de gestion des risques et de contrôle suffisants et appropriés ont été mis en place pour contribuer à la bonne gestion des programmes.
- 1.7 Pour de nombreux projets d'infrastructure, la rapidité de réalisation a son importance, et les retards dans les projets de construction ont un coût réel dans une période d'augmentation des coûts comme celle visée par la vérification. La capacité à atteindre les objectifs des programmes est affectée par des retards à divers égards, notamment aux chapitres des annonces, des approbations, de l'octroi du financement ainsi que du commencement et de l'achèvement des projets. Le rapport de vérification recommande de consolider les pratiques de gestion dans ce domaine.

- 1.8 Pour qu'INFC soit en mesure de préparer des rapports sur les résultats obtenus grâce aux programmes d'infrastructure, la fiabilité et la qualité de l'information sur le rendement sont cruciales. DEO et ses homologues provinciaux ont fait quelques commentaires quant au processus de collecte d'information sur le rendement et à la qualité de l'information ainsi recueillie. Le présent rapport de vérification comporte une recommandation visant à améliorer le processus actuel.
- 1.9 Les secrétariats conjoints des programmes d'infrastructure ont atteint une certaine maturité, ayant administré les programmes depuis 2000. Ils pourraient donc bénéficier de l'ajout de pratiques de gestion modernes, qu'il s'agisse de planification, de normes de service ou de manuels de programmes. Le rapport recommande différentes possibilités d'amélioration.

2.0 Certification

- 2.1 D'après les normes de vérification interne et les critères retenus, un travail de vérification suffisant a été accompli et analysé pour appuyer la conclusion que l'expertise et les ressources dont la direction de DEO est responsable ont été utilisées efficacement. DEO a atteint les objectifs des programmes par la mise en œuvre de cadres de gestion efficaces ainsi que par de solides relations de collaboration avec les provinces.
- 2.2 Conformément aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, le dirigeant principal de la vérification certifie que des contrôles pertinents et fiables, dont la conception était efficace et le fonctionnement satisfaisant, étaient en place pour permettre l'exécution du PIC, du FIMR et du FCIS au cours des exercices 2006 à 2008 dans les quatre provinces de l'Ouest canadien.

3.0 Introduction

- 3.1 Au fil des ans, le gouvernement du Canada a conclu divers accords bilatéraux avec les gouvernements provinciaux en vue d'entreprendre des programmes et des projets fédéraux d'infrastructure dans l'Ouest canadien. Cette vérification porte sur trois de ces programmes d'infrastructure en cours : le Programme infrastructures Canada (PIC), le Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR) et le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS). Dans le cadre de ces accords dans chaque province, les parties ont établi un comité de gestion fédéral-provincial pour administrer et gérer l'accord ou les projets. Les comités sont formés d'au moins quatre membres, deux nommés par le gouvernement du Canada, deux par la province. Le comité occupe ses fonctions jusqu'à ce que toutes les modalités de l'accord aient été respectées et que toutes les activités prévues aient été achevées.
- 3.2 Infrastructure Canada (INFC) est le principal ministère fédéral responsable pour le Canada. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) est le partenaire d'exécution fédéral pour l'Ouest canadien. DEO et INFC ont conclu divers protocoles d'entente (PE) en vue de l'exécution des programmes dans l'Ouest canadien. Les PE présentent les rôles et responsabilités des ministères fédéraux ainsi que la collaboration requise des gouvernements provinciaux pour assurer la mise en œuvre des accords dans l'Ouest canadien. Selon ce modèle, INFC est en mesure d'utiliser l'expertise et les ressources de DEO, l'organisme fédéral de développement régional dans les quatre provinces de l'Ouest canadien : la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba.
- 3.3 Les PE présentent les rôles et les responsabilités de DEO. INFC nomme des agents de DEO à titre de coprésidents et de membres des comités de gestion. En tant que membres fédéraux des comités de gestion, les représentants de DEO ont plusieurs responsabilités, entre autres :
- s'acquitter de l'administration, de la surveillance et de la gestion de l'accord fédéral-provincial;
 - servir de lien avec la province, les municipalités et les collectivités;
 - élaborer des lignes directrices et des procédures pour la présentation de demandes de projets;
 - examiner et noter les demandes par rapport aux critères de sélection et de classement, et faire une recommandation quant à l'admissibilité au financement de chaque demande;
 - faire un suivi auprès des demandeurs;
 - s'assurer que les ententes de contribution appropriées ont été conclues avec les bénéficiaires ou, dans le cas d'un territoire sans pouvoirs délégués, que les engagements nécessaires de la province sont consignés;
 - examiner les demandes de modification de projets;
 - examiner et approuver les demandes de remboursement;
 - superviser toutes les communications;
 - s'acquitter de l'administration, de la surveillance et de la gestion du portefeuille de renforcement des capacités;
 - surveiller les vérifications de conformité des programmes conformément aux directives sur les rapports, l'évaluation et la vérification convenues entre le Canada et les provinces.
- 3.4 De plus, DEO partage certaines responsabilités avec INFC, la province, le secrétariat conjoint et les municipalités dans les secteurs suivants : établissement de rapports, contrôle préalable, questions environnementales, gestion de l'information, gestion des ressources, gestion financière et communications.

- 3.5 Chacun des quatre comités de gestion de l'Ouest canadien a mis sur pied un secrétariat conjoint pour appuyer l'administration de l'accord par de l'expertise régionale. Les parties exploitent le secrétariat conjoint au moyen de ressources à frais partagés de façon à administrer la mise en œuvre du projet à l'échelon du gouvernement local.

Les programmes

- 3.6 Le tableau suivant présente la contribution du gouvernement du Canada aux trois programmes de 2000 à 2008.

Programme	Nombre de projets	Contribution fédérale en C.-B. (en milliers de dollars)	Contribution fédérale en Alberta (en milliers de dollars)	Contribution fédérale en Saskatchewan (en milliers de dollars)	Contribution fédérale au Manitoba (en milliers de dollars)	Contribution fédérale totale (en milliers de dollars)
PIC	1 618	268 548	171 028	56 711	60 918	557 205
FIMR	578	73 326	88 000	38 000	41 000	240 326
FCIS	9	222 500	--	27 700	374 500	624 700
Total	2 205	564 374	259 028	122 411	476 418	1 422 231

Programme infrastructures Canada (PIC)

- 3.7 Dans le cadre d'accords fédéraux et provinciaux parallèles, les parties fournissent du financement par le truchement d'ententes de contribution avec les municipalités ou les organisations bénéficiaires à l'échelon du gouvernement local, pour aider les municipalités à réaliser leurs projets d'infrastructure admissibles au financement. L'objectif du PIC est d'améliorer l'infrastructure gouvernementale locale rurale et urbaine au Canada et dans les provinces.

Fonds sur l'infrastructure municipale rurale (FIMR)

- 3.8 Le FIMR prend la relève des résultats et des réussites du PIC. Il a pour objectif de poursuivre l'amélioration de l'infrastructure gouvernementale locale rurale et urbaine dans les provinces, en appariant des investissements fédéraux aux contributions financières provinciales, municipales et privées. Par ailleurs, pour répondre aux besoins propres aux petites collectivités, au moins 80 % des investissements du FIMR doivent être destinés à des projets dont les bénéficiaires sont des municipalités de moins de 250 000 habitants.

Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (FCIS)

- 3.9 L'objectif du FCIS est de permettre au Canada et aux provinces d'appuyer des projets d'infrastructure à grande échelle d'importance nationale et régionale. Il s'agit là de projets coûteux, aux avantages provinciaux et nationaux plus vastes, qui dépassent généralement les ressources financières limitées des organisations ou des administrations municipales locales.

Contexte de la vérification

- 3.10 Dans le cadre de chaque accord fédéral-provincial, le comité de gestion est chargé de veiller à ce que les dépenses de projet soient vérifiées. De plus, l'une ou l'autre partie peut, à ses frais, faire la vérification de tous les comptes, dossiers et demandes de remboursement connexes à l'accord, et peut examiner la conformité avec l'accord des procédures et des processus administratifs, financiers et d'attestation des demandes. DEO effectue cette vérification interne dans ce contexte.
- 3.11 Cette vérification ne reproduit pas les travaux existants de surveillance des projets ni tout autre travail effectué par les certificateurs. La vérification a examiné l'efficacité des processus que la direction a instaurés en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle afin de réaliser les objectifs des programmes. DEO a mené une vérification interne semblable en 2006.
- 3.12 Le but de cette vérification est de certifier à la sous-ministre de DEO l'efficacité avec laquelle DEO s'est acquitté de ses rôles et responsabilités dans le cadre des PE conclus avec Infrastructure Canada (INFC) en vue de l'exécution et de la mise en œuvre de programmes d'infrastructure dans l'Ouest canadien.
- 3.13 Étant donné que la portée de la vérification était axée sur les rôles et responsabilités de DEO, les vérificateurs ont fait des entrevues uniquement avec du personnel de DEO, des quatre gouvernements provinciaux et des secrétariats conjoints. Les vérificateurs n'ont fait aucune entrevue avec du personnel d'INFC.

Objectifs de la vérification

- 3.14 La vérification vise à certifier ce qui suit :
- DEO a utilisé son expertise et ses ressources au moyen de cadres de contrôle de gestion rigoureux en vue de l'exécution des programmes d'INFC dans l'Ouest canadien afin d'atteindre les résultats prévus des programmes;
 - DEO s'est acquitté de ses rôles et responsabilités, aux termes du protocole d'entente (PE) et des accords pour le PIC, le FIMR et le FCIS, et ce, conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Critères de la vérification

- 3.15 Les critères de la vérification sont tirés d'accords fédéraux-provinciaux, des PE conclus par INFC et DEO, des ententes de contribution, des discussions de mission préliminaires et de la documentation des programmes établie par les comités de gestion. Les vérificateurs ont également tenu compte d'exigences gouvernementales fédérales présentées dans la *Politique sur les paiements de transfert*, la *Loi sur la gestion des finances publiques* et dans la *Politique sur la vérification interne*.

Principaux risques

- 3.16 Les principaux risques qui pourraient avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs des programmes comprennent :
- la non-communication au comité de gestion ou de surveillance des questions inhabituelles et des écarts (dépassements de coûts, enjeux environnementaux, projets compromis, préoccupations des collectivités, etc.);
 - le paiement de coûts inadmissibles;
 - la communication tardive ou inadéquate d'information qui pourrait nuire à la capacité d'INFC de réaffecter du financement;
 - la non-conformité avec les exigences du Conseil du Trésor ainsi qu'avec les modalités des accords et des protocoles d'entente;
 - le manque de clarté, en début du projet, de l'information sur le rendement décrivant les avantages prévus, ou l'absence de cette information;
 - la non-compréhension des critères des programmes par les bénéficiaires prévus.

Portée

- 3.17 La vérification porte sur trois programmes d'infrastructure (PIC, FIMR et FCIS) administrés dans le cadre de PE conclus entre INFC et DEO pour la période allant du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2008 dans l'Ouest canadien. La vérification ne porte pas sur les nouvelles initiatives comme le Fonds Chantiers Canada.

Remerciements

- 3.18 Les vérificateurs souhaitent remercier la direction et le personnel de DEO, leurs homologues provinciaux et les secrétariats conjoints de la collaboration et de l'aide qu'ils ont fournies à l'équipe de vérification tout au long de cette mission.

4.0 Observations et recommandations

Les conditions observées discutées ci-dessous ont été analysés selon les critères de la vérification décrits et évalués au regard des principaux risques et des éléments de contrôle de la direction.

4.1 Gouvernance et administration

Critères : Un comité de gestion et un secrétariat conjoint actifs, fonctionnels et adéquatement composés existent pour assurer l'exécution du programme d'infrastructure. Les sous-comités nécessaires ont été établis. Un plan stratégique ou un plan d'activité existe pour orienter l'exécution du programme et est communiqué aux partenaires aux fins prévues. Des politiques et des procédures existent pour aider les employés et les clients dans l'exécution des programmes. Une structure organisationnelle efficace est en place, qui possède les connaissances, l'expérience ainsi que le temps et les ressources voulus pour assurer l'exécution des programmes.

- 4.1.1 Dans les quatre provinces de l'Ouest canadien, les comités de gestion et de surveillance étaient adéquatement composés de représentants fédéraux, provinciaux et municipaux afin de prendre les décisions qui s'imposent pour réaliser les objectifs prévus des programmes.
- 4.1.2 Les réunions nécessaires ont été tenues, avec une bonne participation. Les réunions ont eu lieu en personne, par téléconférence ou par échange de courriels. Les procès-verbaux examinés indiquaient que la direction était informée des questions inhabituelles, des écarts importants, des enjeux environnementaux et des préoccupations des collectivités. Les coprésidents avaient signé les décisions et les recommandations des comités de gestion.
- 4.1.3 Toutes les régions ont établi des secrétariats conjoints qui administrent et gèrent collectivement les programmes et les projets. Les secrétariats peuvent avoir recours aux ressources et au personnel fédéraux et provinciaux comme convenu dans les accords. La collaboration est évidente dans la documentation examinée. Des sous-comités de travail ont été constitués au besoin pour des fonctions telles que la sélection et le classement de projets, la réalisation d'évaluations environnementales et la communication.
- 4.1.4 Les postes vacants au sein des comités ont été dotés dans un délai acceptable, et ont été diffusés et documentés de façon appropriée comme convenu dans les accords. Dans deux régions (Manitoba et Alberta), la documentation confirmant la nomination des membres fédéraux actuels des comités n'a pu être obtenue au cours de la vérification. Les vérificateurs ont trouvé des exemples où des documents n'avaient pas été mis à jour pour refléter les nouvelles nominations et où INFC n'avait pas réagi aux avis de postes vacants.
- 4.1.5 Les accords fédéraux-provinciaux définissent le mandat et les dispositions habilitantes pour les lignes directrices des programmes. Les secrétariats conjoints et DEO se sont efforcés de se conformer aux exigences des accords fédéraux-provinciaux et d'utiliser les lignes directrices fournies comme outils de fonctionnement. Toutefois, il n'y pas de modalités ni de plans d'activité ou stratégiques officiels à l'échelle régionale qui témoigneraient de pratiques de gestion modernes pour un programme mature qui existe depuis 2000.
- 4.1.6 En 2008, des membres clés de DEO-INFC et des secrétariats conjoints ont pris leur retraite dans deux régions. Aucun organigramme fonctionnel n'existe pour décrire les rôles et responsabilités qui doivent être remplis. Le maintien d'un organigramme fonctionnel et de descriptions de poste

exactes constituent de bonnes pratiques de gestion. Ces documents doivent faire l'objet d'un examen régulier.

Recommandation 1 : Les représentants de DEO aux comités de gestion, en collaboration avec leurs homologues provinciaux, devraient envisager l'élaboration d'un plan d'activité régional. Le plan d'activité présenterait l'orientation stratégique, fournirait quelques outils de mesure pour l'évaluation du rendement et ferait la promotion des programmes d'infrastructure.

Recommandation 2 : Les représentants de DEO aux comités de gestion, en collaboration avec leurs homologues provinciaux, devraient concevoir et approuver des mandats pour les divers sous-comités afin de définir les rôles et responsabilités de chacun.

Recommandation 3 : Au Manitoba et en Alberta, la direction de DEO doit collaborer avec INFC en vue d'officialiser les récentes nominations aux comités de gestion conformément aux dispositions des accords fédéraux-provinciaux.

4.2 Gestion des risques

Critères : Il existe un mécanisme servant, de façon systématique, à identifier, à évaluer et à surveiller les risques auxquels le programme fait face, ainsi qu'à établir les rapports à ce sujet. Une approche axée sur les risques pour surveiller les ententes de contribution existe et est respectée.

- 4.2.1 Les vérificateurs ont trouvé des éléments probants qui confirment que les comités de gestion évaluent régulièrement les risques. Les procès-verbaux des comités de gestion indiquaient que les comités discutaient ouvertement, entre autres, des points suivants : plans de vérification, rapports de vérification et de surveillance de projets, enjeux environnementaux non réglés, rapports annuels et périodiques, préoccupations des municipalités, préoccupations d'INFC, questions d'interprétation, retards des projets, prolongements de projets ou de programmes, écarts. Les mesures nécessaires ont été prises et ont fait l'objet d'un suivi au cours des réunions subséquentes. La documentation des réunions et les autres documents connexes indiquaient que les comités de gestion reçoivent en temps opportun de l'information financière et opérationnelle fiable et pertinente, avant les réunions.
- 4.2.2 Les retards présentent un risque important pour les projets d'infrastructure. Par l'examen des dossiers de projet et d'autres documents, il semble que les principales préoccupations des bénéficiaires étaient axées sur les retards dans la réception du financement après que les annonces initiales eurent été faites par le gouvernement fédéral. Les retards contribuent aux dépassements de coûts, et peuvent nuire aux projets en raison de pénuries de main-d'œuvre qualifiée et d'équipement. Les risques environnementaux et le mauvais temps peuvent également causer des problèmes. Le grand nombre de partenaires – politiciens de divers ordres de gouvernement, personnel et clients – ainsi que divers facteurs délicats comme la réalisation d'évaluations environnementales peuvent également être des sources de retards.
- 4.2.3 Il est évident que les retards sont discutés pendant les réunions. Par contre, il n'y avait pas d'éléments probants pour confirmer l'existence d'outils fonctionnels et officiels, comme des normes de service pour les temps de réponse, afin d'évaluer le rendement quotidien et les chemins critiques. Il est nécessaire d'évaluer les résultats, les objectifs et le rendement à différents moments pendant le projet. Les vérificateurs ont tenté d'analyser les rapports pour des projets choisis au hasard dans le SPGII, sans succès toutefois, car la définition des champs dans le

rapport n'était pas uniforme d'un bureau à l'autre. Cette situation rendrait les analyses comparatives et l'utilisation de normes de service très difficiles, voire inefficaces, sans l'élaboration préalable de lignes directrices.

- 4.2.4 Des employés participent régulièrement aux réunions des comités de gestion pour présenter des mises à jour sur des projets et parler de questions inhabituelles. Les employés du gouvernement fédéral et des gouvernements provinciaux sont compétents et expérimentés, ce qui rehausse l'atténuation des risques liés à l'exécution des programmes et contribue à répondre à la demande des bénéficiaires pour des services rapides et de qualité. La seule exception est que le roulement de personnel à INFC a rendu problématique l'offre d'un soutien continu au personnel fédéral et provincial dans les régions.
- 4.2.5 La vérification peut contribuer à atténuer certains risques liés à des projets complexes et coûteux. Les secrétariats conjoints ont tous des plans de vérification. Les résultats des vérifications effectuées ont été examinés et aucun problème important n'a été relevé. Tel qu'il a été recommandé dans la vérification de 2006 de DEO, toutes les régions, à l'exception de la Saskatchewan, ont adopté un cadre de vérification axé sur les risques pour aider à justifier la façon dont certains projets ont été sélectionnés dans le PIC et le FIMR pour des vérifications environnementales et financières.
- 4.2.6 En Saskatchewan, les plans de vérification et les rapports annuels obligatoires pour le FIMR n'ont toujours pas été établis, malgré une recommandation à cet effet dans la dernière vérification interne. Le manque de personnel, les départs à la retraite et la charge de travail ont posé problème dans cette région. Depuis, les postes vacants ont été dotés et du personnel additionnel a été affecté au programme afin de remédier à la situation.

Recommandation 4 : La direction de DEO, en collaboration avec INFC, devrait travailler à l'élaboration de stratégies pour aider à atténuer les risques liés aux retards des projets.

Recommandation 5 : En Saskatchewan, la direction de DEO doit travailler en collaboration avec ses homologues provinciaux pour rédiger les plans de vérification et les rapports annuels du FIMR qui manquent.

4.3 Gestion financière

Critères : Des contrôles et des systèmes financiers adéquats et efficaces sont en place. Il existe une séparation des tâches appropriée, et la délégation des pouvoirs pour l'exécution des programmes est appropriée et efficace. Les paiements sont soumis à des tests de contrôle, de vérification et d'admissibilité. Un compte d'attente des autres ministères est maintenu avec efficacité de façon à faciliter le transfert de fonds entre ministères fédéraux.

- 4.3.1 Le guide de gestion financière d'INFC à l'intention des partenaires d'exécution fédéraux est en cours d'élaboration depuis quelque temps déjà, mais il est largement utilisé par DEO. Le guide traite de la préparation de budgets, de prévisions de trésorerie, de crédettes en fin d'exercice, de réinscription de fonds et de comptes d'attente. Lorsque le personnel du programme est confronté à des questions financières inhabituelles, comme des réaffectations, des réinscriptions et des changements dans les tableaux complémentaires, ces questions sont soumises à INFC en vue de leur résolution.

- 4.3.2 L'information et les rapports financiers obligatoires ont été présentés dans les délais. INFC n'a pas soumis de rapport de commentaires sur les exceptions au sujet des rapports sur les prévisions ou d'autres sujets, ce qui indique qu'INFC n'avait pas d'objection quant aux rapports présentés.
- 4.3.3 Les processus de surveillance et de paiement des secrétariats conjoints étaient adéquats et, en règle générale, ils détectaient et corrigeaient toute demande de remboursement inadmissible soumise. Les demandes de remboursement inadmissibles étaient peu nombreuses. La séparation des tâches était adéquate et les pouvoirs délégués étaient appropriés pour le niveau opérationnel.
- 4.3.4 Un échantillon de transactions du compte d'attente des autres ministères a été examiné, tout comme les documents justificatifs, et aucune exception n'a été relevée. Les paiements ont été faits conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques* et à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.
- 4.3.5 Les limites de financement, telles qu'elles sont convenues par les parties fédérales et provinciales, ont été respectées. Les dépassements de coûts n'ont pas été financés et les bénéficiaires ont été informés de cela dès le départ.

4.4 Gérance et gestion des projets

Critères : Les pouvoirs délégués, les rôles et les responsabilités sont clairs, connus et compris. Les responsabilités de DEO, telles qu'elles sont définies dans les PE, sont diffusées au moyen de tâches, de documents de politique ainsi que d'interactions avec le personnel des provinces et d'INFC. Les secrétariats conjoints comportent une fonction consacrée à la surveillance et au paiement. Les exigences financières et autres font l'objet d'une surveillance régulière.

- 4.4.1 Les lignes directrices, formulaires, liens et procédures connexes aux programmes ont été affichés sur les sites Web publics des secrétariats conjoints. L'information présentait en détail le processus de demandes de projet, le processus d'approbation, le processus d'administration des ententes de contribution ainsi que les exigences relatives aux demandes de remboursement et aux rapports. Des formulaires de demande existaient également en version imprimée.
- 4.4.2 La documentation des réunions d'examen et de classement des projets a confirmé que les projets étaient examinés et classés selon les critères et les catégories de sélection obligatoires. Des recommandations de financement ont été soumises aux comités de gestion.
- 4.4.3 Dans la plupart des régions, des manuels de procédure et une liste de vérification, qui présentaient les procédures pour le traitement des demandes de paiement et le type de documentation justificative nécessaire, avaient été élaborés à l'intention du personnel. Les procédures ont été mises à jour périodiquement pour tenir compte de la réalité du programme en question. Au besoin, des attestations et des rapports environnementaux avaient été reçus avant le traitement des paiements.
- 4.4.4 Au Manitoba et en Colombie-Britannique, les vérificateurs ont découvert cinq projets du PIC qui ont été approuvés il y a cinq ans mais qui ne sont toujours pas commencés. Des fonds ont été mis de côté pour ces projets, mais il n'y a eu aucune dépense jusqu'à présent. Cette façon de faire présente certains risques, notamment la possibilité que d'autres projets classés n'aient pas reçu de financement et que ces cinq projets soient compromis en raison de la hausse des coûts et de la rareté de la main-d'œuvre expérimentée. Le personnel a informé les vérificateurs qu'une fois les

projets annoncés, ces derniers ne peuvent être annulés et que les fonds ne peuvent être réaffectés. La question des retards est discutée de façon plus approfondie à la section 4.2 du présent rapport.

- 4.4.5 Un échantillon représentatif de dossiers de projets du FIMR, du PIC et du FCIS a été choisi et observé par rapport à vingt attributs de vérification. Dans le même ordre d'idée, les vérifications externes portant sur les projets du FCIS, du FIMR et du PIC ont été examinées, et des discussions ont eu lieu avec les vérificateurs en question. Les secrétariats conjoints ont veillé à ce que les bénéficiaires et les demandeurs se conforment aux modalités des ententes de contribution. Toute exception relevée à partir de nos tests d'échantillon a été jugée mineure et sans conséquence.

4.5 Information et rapports sur le rendement

Critères : Le Système partagé de gestion de l'information sur les infrastructures (SPGII) est alimenté en temps opportun avec de l'information pertinente et fiable. Des processus et des systèmes existent pour assurer la communication et l'uniformité entre les différents systèmes d'information – le SPGII, les bases de données provinciales et les systèmes de DEO. Les résultats en matière de rendement financier et non financier sont documentés et communiqués aux membres de la direction et aux partenaires pertinents en temps opportun.

- 4.5.1 Les secrétariats conjoints ont alimenté la base de données du SPGII comme prévu. La Colombie-Britannique et la Saskatchewan ont alimenté le SPGII et l'ont utilisé comme le solide outil de gestion de projets qu'il est censé être. Ces régions ont été en mesure de résoudre la majorité des difficultés techniques que pose le SPGII au quotidien. La saisie de l'information s'est faite en temps opportun et l'information était à jour. En Colombie-Britannique et en Saskatchewan, des rapports de gestion de projets fiables ont été établis à l'aide du SPGII plutôt qu'à l'aide d'une autre application ou d'un système local. En revanche, l'Alberta et le Manitoba utilisaient une feuille de calcul ou une base de données locale pour la saisie d'information sur la gestion de projets et l'établissement des rapports connexes. Les vérificateurs ont jugé que l'information produite périodiquement était fiable et qu'elle répondait aux besoins des secrétariats. Toutefois, deux des quatre régions de l'Ouest canadien utilisent deux systèmes pour la gestion de l'information sur les programmes d'infrastructure.
- 4.5.2 INFC devrait probablement s'occuper des difficultés techniques notées par le personnel par rapport au SPGII, notamment l'impossibilité d'extraire une certaine partie de l'information sur les projets et le rendement, entre autres les avantages prévus, les critères, l'information financière à jour, les prévisions et la chronologie des dates d'activités. La séquence des dates sur certains rapports du SPGII était douteuse (par exemple, des dates d'annonce ou d'étude environnementale avant la date d'approbation). Certaines personnes ont mentionné en entrevue que le roulement de personnel à INFC a été l'un des facteurs qui a empêché la mise à jour du SPGII en vue de répondre entièrement aux besoins des régions.
- 4.5.3 L'information sur le rendement recueillie au moment des demandes de projet était volumineuse, nébuleuse et difficile à quantifier ou à résumer efficacement dans le rapport définitif à la fin du projet. Dans les accords fédéraux-provinciaux, il est précisé que toute modification importante aux résultats d'un projet tels qu'ils sont décrits dans l'entente de contribution doit être examinée par le comité de gestion. Toutefois, certaines ententes de contribution ne dressent pas la liste des nombreux résultats. Les vérificateurs sont d'avis qu'il serait difficile de faire rapport sur le rendement des programmes lorsque l'information sur le rendement était manquante ou nébuleuse ou qu'elle avait été modifiée de façon importante.

Recommandation 6 : La direction de DEO, en collaboration avec ses homologues provinciaux, devrait déterminer à quels besoins le SPGII ne répond pas à l'heure actuelle. La direction de DEO devrait ensuite transmettre ces points à INFC afin que des améliorations soient apportées au système.

Recommandation 7 : La direction de DEO, en consultation avec INFC, devrait revoir les processus de collecte d'information sur le rendement et la qualité de l'information pour s'assurer que de l'information sur le rendement qui aidera INFC à évaluer les résultats des programmes et à préparer les rapports à ce sujet est bel et bien recueillie.

4.6 Communications

Critères : Le programme et ses fins prévues ont été officiellement communiqués aux partenaires. Le rendement du programme ou des projets a été communiqué. Les partenaires disposent de différentes options pour soumettre leurs commentaires, qui seront utilisés pour la planification opérationnelle et dans les initiatives futures d'INFC. Les lignes directrices en matière de communication présentées dans le PE sont respectées.

- 4.6.1 La coordination des communications s'est faite avec la participation de tous les ordres de gouvernement. Les parties aux accords et les bénéficiaires ont annoncé clairement les projets. Les activités de communication comprenaient des cérémonies d'inauguration des travaux, des articles de journaux et des assemblées publiques. Les produits de communication étaient presque tous axés sur l'annonce de financement avant le début du projet. Les vérificateurs n'ont trouvé que très peu de matériel de communication au sujet des résultats obtenus, des cas de réussite et des leçons retenues.
- 4.6.2 Les projets dans le FCIS comportaient des niveaux de financement importants et les parties ont collaboré efficacement pour leur donner la visibilité souhaitée. Dans le cadre du PIC, les annonces ont été regroupées, compte tenu des contributions relativement plus petites. Dans la plupart des cas, les annonces de projets dans le cadre du FIMR ont été faites individuellement, ce qui a exercé des pressions sur les ressources. Les vérificateurs n'ont pas évalué l'efficacité de cette dernière approche, mais les agents rencontrés ont indiqué qu'une annonce individuelle peut contribuer aux retards des projets et avoir une incidence sur les normes de service en raison de défis logistiques.
- 4.6.3 Les villes ayant des projets actifs dans le cadre du FCIS ont présenté le financement dans les rapports financiers annuels respectifs.

Recommandation 8 : La direction de DEO, en collaboration avec ses homologues provinciaux et INFC, devrait évaluer l'efficacité des différentes méthodes et techniques de communication de même qu'envisager l'augmentation des communications postérieures à l'achèvement des projets.

4.7 Conformité

Critères : Des accords avec les provinces, des ententes de contribution pour les projets et des PE, dûment signés, existent et comprennent des tableaux et des lignes directrices. Les ententes de contribution pour les projets sont conformes aux décisions du CT ainsi qu'aux accords fédéraux-provinciaux. Un système de gestion environnementale est en place et la conformité semble appropriée. Les paiements sont conformes aux dispositions de la Loi sur la gestion des finances publiques et de la Politique sur les paiements de transfert.

- 4.7.1 Les ententes de contribution conclues avec les bénéficiaires étaient conformes aux accords fédéraux-provinciaux. Les fonds ont été approuvés pour les secteurs cibles prévus et les sous-catégories correspondantes, à savoir les projets environnementaux, le renforcement des capacités des gouvernements locaux et les collectivités de moins de 250 000 habitants.
- 4.7.2 Les vérificateurs ont étudié un échantillon de contributions et n'ont relevé aucun coût inadmissible. Dans les cas où les bénéficiaires avaient inclus des coûts inadmissibles dans leurs demandes de remboursement, le personnel des programmes a détecté ces coûts et a corrigé la situation. Ces situations étaient exceptionnelles. Aucun paiement important n'a été versé aux bénéficiaires avant la fin de l'examen environnemental. Tout écart relevé aux premières étapes des programmes était mineur et sans conséquence. Les limites de financement et les contributions ont été respectées grâce aux solides processus de paiement et de surveillance. Le financement des projets s'est fait conformément aux modalités des différents programmes et accords existants.

5.0 Conclusion

- 5.1 Les rôles et responsabilités de DEO, définis dans le protocole d'entente avec Infrastructure Canada et dans les accords fédéraux-provinciaux sous-jacents pour le PIC, le FIMR et le FCIS, ont été remplis conformément à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor et à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. De saines pratiques de gestion ont été observées.
- 5.2 DEO, à titre d'organisme de développement régional et de partenaire d'exécution fédéral ayant la meilleure connaissance des besoins provinciaux, a collaboré avec succès avec les administrateurs provinciaux pour assurer l'exécution des programmes communs d'infrastructure que sont le PIC, le FIMR et le FCIS dans l'Ouest canadien. Dans les différents ordres de gouvernement, des employés chevronnés ont établi des liens de confiance avec leurs homologues afin de gérer efficacement les programmes et d'atteindre les résultats escomptés.
- 5.3 Les secrétariats responsables des programmes d'INFC et les comités de surveillance ont atteint une certaine maturité de développement, ayant administré les programmes depuis 2000. Les comités conjoints de gestion et de surveillance bénéficieraient de la normalisation de certaines politiques et procédures de gouvernance et de gestion des risques.
- 5.4 Les possibilités d'amélioration que suggère le présent rapport ne sont réalisables que par la collaboration des comités de gestion, d'INFC, du personnel des provinces et de DEO.
- 5.5 Les résultats obtenus par rapport aux critères de vérification sélectionnés qui ont été utilisés pour évaluer les principaux risques et éléments de contrôle, qui ont une influence sur l'atteinte des objectifs des programmes, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Risque et élément de contrôle	Résultats par rapport aux critères évalués
Gouvernance et administration	Critères presque tous respectés
Gestion des risques	Critères presque tous respectés
Gestion financière	Critères respectés
Gérance et gestion des projets	Critères respectés
Information et rapports sur le rendement	Critères presque tous respectés
Communications	Critères respectés
Conformité avec les accords et les politiques	Critères respectés

- 5.6 Les sections A à D de l'annexe présentent un survol des résultats et des observations propres aux régions.

6.0 Stratégie de vérification

Planification

- 6.1 La planification de la vérification a commencé en juin 2008, et le travail sur le terrain a pris fin en décembre 2008 dans les quatre provinces pour lesquelles DEO est le partenaire d'exécution fédéral. Des réunions préalables à la mission ainsi qu'une enquête préliminaire ont eu lieu pour faciliter l'identification des principaux risques de même que la détermination des critères de vérification, des éléments de contrôle et de la stratégie de vérification. Le personnel de DEO, les agents des provinces, les certificateurs externes et les clients ont été mis à contribution selon les besoins. Du travail de vérification résiduel découlant de la dernière vérification des programmes en mars 2006 a été intégré dans la portée des procédures et des programmes de la présente vérification.

Normes et méthodes

- 6.2 Les normes de vérification interne du gouvernement du Canada ont été utilisées tout au long des étapes de planification, d'exécution et d'établissement du rapport de la vérification. La vérification s'appuie sur des éléments probants de façon à étayer entièrement la certification de la vérification. Tous les éléments probants disponibles ont été analysés en fonction de différents facteurs et de l'environnement logique et régional, et ils ont été examinés par rapport à des critères de vérification et à des attentes. Parmi les sources d'éléments probants, notons les suivants : entrevues, analyses des risques, examen de vérifications réalisées par d'autres certificateurs, vérifications, visites sur place, examens analytiques, hypothèses sur les causes et les effets de conditions, examen de la documentation et suivi de vérifications précédentes.

Échantillonnage

- 6.3 Les principaux risques identifiés ont été l'un des principaux facteurs pour la sélection raisonnée des dossiers de projet à examiner. Parmi les éléments probants de la vérification, les vérificateurs ont effectué une sélection raisonnée de 60 dossiers de projet représentatifs de toutes les régions et des différents programmes d'infrastructure, et ont fait des tests sur l'échantillon par rapport aux attributs de transaction applicables des critères de vérification respectifs.

Équipe de vérification

Des membres du personnel de vérification interne de DEO ont effectué la vérification.

Donald MacDonald	Dirigeant principal de la vérification
John Hagan	Chef de projet
Wilfredo Dimailig	Vérificateur interne
Barry Neil	Vérificateur interne

Annexe

Section A : Région de la Colombie-Britannique

A.1 En guise de complément aux constatations, conclusions et recommandations présentées dans la partie principale du rapport, cette annexe donne un aperçu des résultats concernant la région de la Colombie-Britannique. Elle doit être lue en tenant compte du rapport lui-même et présente des observations propres aux accords Canada-Colombie-Britannique.

Aperçu et critères

- A.2 La vérification a déterminé que les programmes d'infrastructure conjoints faisaient l'objet d'une gestion adéquate en Colombie-Britannique. Le comité de gestion et le secrétariat conjoint ont établi un mécanisme rigoureux de contrôle et d'atténuation des risques pour assurer une exécution efficace des programmes. Les principales décisions concernant les projets ou d'ordre administratif ainsi que les principales interactions avec les partenaires provinciaux et les bénéficiaires des programmes ont été documentées et communiquées efficacement. La région a fait un usage régulier du Système partagé de gestion de l'information sur les infrastructures (SPGII) pour consigner et organiser la majorité de l'information liée à la gestion quotidienne des projets. Cette pratique pourrait être adoptée par d'autres administrations, avec l'assistance d'INFC, en vue d'atteindre les résultats escomptés.
- A.3 Le personnel avait à sa disposition des manuels de procédure, des listes de vérification et des lignes directrices complets et régulièrement mis à jour. Le personnel de DEO, en collaboration avec le secrétariat conjoint, a fait un suivi proactif des rapports d'étape trimestriels des projets pour atténuer les risques. Cette information a été analysée et utilisée pour la prévision des flux de trésorerie, la communication des étapes importantes, la modification éventuelle de la portée et la détermination des prolongements de programmes.
- A.4 Les résultats obtenus par rapport aux critères de vérification sélectionnés qui ont été utilisés pour évaluer les principaux risques et éléments de contrôle, qui ont une influence sur l'atteinte des objectifs des programmes, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Risque et élément de contrôle	Résultats par rapport aux critères évalués
Gouvernance et administration	Critères respectés
Gestion des risques	Critères presque tous respectés
Gestion financière	Critères respectés
Gérance et gestion des projets	Critères respectés
Information et rapports sur le rendement	Critères respectés
Communications	Critères respectés
Conformité avec les accords et les politiques	Critères respectés

Observations

A.5 Dans l'accord Canada-Colombie-Britannique, il est précisé que toute modification importante aux résultats tel que c'est décrit dans l'entente de contribution doit être examinée par le comité de gestion. Toutefois, certaines ententes de contribution ne dressent pas la liste des nombreux

résultats prévus. Les vérificateurs sont d'avis qu'il serait difficile de faire rapport sur le rendement des programmes dans ces cas.

- A.6 En Colombie-Britannique, les vérificateurs ont découvert un projet du PIC qui a été approuvé il y a cinq ans mais qui n'est toujours pas commencé. Des fonds ont été mis de côté pour ces projets, mais il n'y a eu aucune dépense jusqu'à présent. Cette façon de faire présente certains risques, notamment la possibilité que d'autres projets classés n'aient pas reçu de financement et que ce projet soit compromis en raison de la hausse des coûts et de la rareté de la main-d'œuvre expérimentée. Le personnel a informé les vérificateurs que, une fois les projets annoncés, ces derniers ne peuvent être annulés et les fonds ne peuvent être réaffectés. La question des retards est discutée de façon plus approfondie à la section 4.2 du présent rapport.
- A.7 Il n'existe pas de cadre de vérification axé sur les risques officiel pour expliquer pourquoi certains projets du PIC et du FIMR ont été sélectionnés en vue de vérifications environnementales.

Section B : Région de l'Alberta

B.1 En guise de complément aux constatations, conclusions et recommandations présentées dans la partie principale du rapport, cette annexe donne un aperçu des résultats concernant la région de l'Alberta. Elle doit être lue en tenant compte du rapport lui-même et présente des observations propres aux accords Canada-Alberta.

Aperçu et critères

- B.2 La vérification a déterminé que les programmes d'infrastructure conjoints faisaient l'objet d'une gestion adéquate en Alberta. Des systèmes et des contrôles rigoureux sont en vigueur au secrétariat conjoint et à DEO. Parmi les pratiques exemplaires, notons les suivants : liste de vérification des processus, documentation appropriée et processus environnementaux. De remarquables cadres de vérification axés sur les risques pour les vérifications financières de projets et les évaluations environnementales ont été élaborés depuis la dernière vérification interne en 2006. L'Alberta est la seule région où l'on trouve un plan d'évaluation environnementale axé sur les risques. La matrice d'évaluation environnementale et les suivis, transparents et entièrement documentés, sont très efficaces et dignes de mention.
- B.3 Les processus de classement et de sélection des projets du FIMR ont été réalisés de façon stratégique, globale, transparente et entièrement documentée. L'interaction entre DEO, les partenaires provinciaux, INFC et les bénéficiaires a été bien documentée. Des organigrammes et des descriptions de tâches présentaient les rôles et les tâches du personnel de DEO et de ses homologues provinciaux.
- B.4 Les résultats obtenus par rapport aux critères de vérification sélectionnés qui ont été utilisés pour évaluer les principaux risques et éléments de contrôle, qui ont une influence sur l'atteinte des objectifs des programmes, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Risque et élément de contrôle	Résultats par rapport aux critères évalués
Gouvernance et administration	Critères presque tous respectés
Gestion des risques	Critères respectés
Gestion financière	Critères respectés
Gérance et gestion des projets	Critères respectés
Information et rapports sur le rendement	Critères presque tous respectés
Communications	Critères respectés
Conformité avec les accords et les politiques	Critères respectés

Observations

- B.5 Les accords exigent que les postes vacants soient dotés dans un délai raisonnable ainsi que communiqués et documentés adéquatement. Dans le cas d'un membre fédéral, il n'était pas clair s'il était toujours membre du comité de gestion ou non. Selon la compréhension des vérificateurs, il est passé à autre chose. Il n'a participé qu'à une réunion en 2006 sur les sept ayant eu lieu pendant la période visée par la vérification. Aucune documentation ne fait état de la nomination d'un remplaçant.
- B.6 Au quotidien, le secrétariat a utilisé un système provincial parallèle pour consigner l'information sur la gestion des projets et établir des rapports à ce sujet. Les vérificateurs ont évalué l'information comme étant fiable et adéquate pour répondre aux besoins du secrétariat. Le

secrétariat conjoint se chargeait ensuite d'entrer l'information nécessaire dans le SPGII. Toutefois, dans certains cas, le personnel a relevé des différences entre l'information du SPGII et celle du système parallèle (feuille de calcul). La région a été confrontée aux problèmes techniques qui surviennent quotidiennement avec le SPGII, ce qui remet en question la convivialité et la fiabilité du système.

- B.7 Dans l'accord Canada-Alberta, il est précisé que toute modification importante aux résultats tel que c'est décrit dans l'entente de contribution doit être examinée par le comité de gestion. Toutefois, certaines ententes de contribution ne dressent pas la liste des nombreux résultats prévus. Les vérificateurs sont d'avis qu'il serait difficile d'évaluer le rendement des programmes dans ces cas.
- B.8 La pondération du cadre de vérification financière axé sur les risques doit être revue de temps à autre pour équilibrer la sélection des vérifications de projet, qui est largement orientée vers la valeur en dollars des projets. Des facteurs de risque autres que l'importance de la valeur en dollars doivent être régulièrement évalués et pondérés en conséquence.

Section C : Région de la Saskatchewan

C.1 En guise de complément aux constatations, conclusions et recommandations présentées dans la partie principale du rapport, cette annexe donne un aperçu des résultats concernant la région de la Saskatchewan. Elle doit être lue en tenant compte du rapport lui-même et présente des observations propres aux accords Canada-Saskatchewan.

Aperçu et critères

C.2 Le comité de gestion et le secrétariat conjoint ont établi des procédures et des systèmes appropriés pour assurer la gestion réussie du programme. Une pratique exemplaire est le fait que le personnel du programme a documenté quasiment toutes les activités dans les dossiers de projets et de programmes malgré un personnel restreint à DEO pendant la période visée par la vérification.

C.3 Il y avait des preuves que l'interaction proactive entre le personnel de DEO, les partenaires provinciaux et les bénéficiaires des programmes a contribué au succès des programmes compte tenu de la faible densité démographique de la province et du grand nombre de projets d'une valeur en dollars relativement peu élevée. Un vérificateur interne dévoué, assigné au secrétariat conjoint, a également fourni la surveillance et les examens des paiements. Les principales décisions concernant les projets ou d'ordre administratif et les autres questions ont été documentées et communiquées efficacement. La région a fait un usage régulier et efficace du SPGII pour consigner et organiser la majorité de l'information liée à la gestion quotidienne des projets.

C.4 Les résultats obtenus par rapport aux critères de vérification sélectionnés qui ont été utilisés pour évaluer les principaux risques et éléments de contrôle, qui ont une influence sur l'atteinte des objectifs des programmes, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Risque et élément de contrôle	Résultats par rapport aux critères évalués
Gouvernance et administration	Critères presque tous respectés
Gestion des risques	Critères partiellement respectés
Gestion financière	Critères respectés
Gérance et gestion de projets	Critères presque tous respectés
Information et rapports sur le rendement	Critères respectés
Communication	Critères respectés
Conformité avec les accords et les politiques	Critères respectés

Observations

C.5 En raison de pénuries de personnel, DEO a affecté un nombre restreint d'employés au dossier INFC pendant la période visée par la vérification. Deux membres clés de DEO dans la région ont pris leur retraite en 2008, et le secrétariat conjoint sera également bientôt témoin de départs à la retraite. Aucun organigramme fonctionnel n'existe pour décrire les rôles et les responsabilités qui doivent être remplacés. Le maintien d'un organigramme fonctionnel et de descriptions de postes exactes constituent de bonnes pratiques de gestion. Ces documents doivent faire l'objet d'un examen régulier. DEO a affecté de nouvelles ressources au dossier depuis l'été 2008 et s'efforce

de clarifier les rôles et les responsabilités. Compte tenu des départs à la retraite additionnels qui sont prévus, cela doit demeurer une priorité pour la région de la Saskatchewan.

- C.6 Les pénuries de personnel pendant la période visée par cette vérification ont eu une incidence sur la charge de travail et les produits livrables. Les rapports annuels et les plans de vérification, avec un cadre de vérification axé sur les risques, n'étaient pas à jour. La région n'avait pas soumis son rapport annuel pour le FIMR. La région avait traité certaines demandes pour le FCIS sans demander les rapports financiers nécessaires. Il existait des facteurs atténuants appropriés en raison de la crédibilité et de la capacité du bénéficiaire en question, mais le fait de ne pas exiger les documents nécessaires vient compromettre l'intégrité du processus de contrôle préalable.
- C.7 Plusieurs agents régionaux maintenaient une très bonne documentation dans leurs dossiers de projets. Cette pratique pourrait devenir une procédure opérationnelle standard pour tout le personnel en vue de garantir une meilleure uniformité.
- C.8 Les vérificateurs ont relevé trois cas où le bénéficiaire n'avait pas fourni d'information complète, sur le formulaire final de demande de remboursement, quant à l'atteinte ou non des résultats prévus présentés. Pour que le processus de surveillance et de paiement soit efficace, une certaine évaluation des résultats obtenus par rapport aux résultats prévus doit être faite, et les écarts doivent être expliqués.
- C.9 La région de la Saskatchewan est la seule région de l'Ouest canadien qui n'avait pas produit ses plans de vérification et les rapports annuels obligatoires pour le FIMR. Les vérificateurs sont conscients des problèmes de dotation et de roulement de personnel auxquels la région a été confrontée pendant la période visée par la vérification. Néanmoins, la région de la Saskatchewan doit remédier à cette situation le plus rapidement possible.

Section D : Région du Manitoba

D.1 En guise de complément aux constatations, conclusions et recommandations présentées dans la partie principale du rapport, cette annexe donne un aperçu des résultats concernant la région du Manitoba. Elle doit être lue en tenant compte du rapport lui-même et présente des observations propres aux accords Canada-Manitoba.

Aperçu et critères

- D.2 La vérification a déterminé que les comités de gestion et de surveillance des ententes tout comme le secrétariat conjoint avaient établi des mécanismes et des contrôles rigoureux de gouvernance et de gestion des risques pour assurer la gestion réussie des programmes. L'effort consciencieux des parties en vue de centraliser les ressources et d'établir un secrétariat conjoint, connu sous le nom du bureau des programmes d'infrastructure Canada-Manitoba, a facilité l'exécution efficace des programmes et constitue un guichet unique, comme le souhaitent les clients. Des rapports annuels complets ont été produits, communiqués et diffusés en vue de leur utilisation par différents partenaires. Les rapports sont d'une transparence exemplaire. Les ententes de contribution sont complètes, définissent les paramètres des projets, sont axées sur les pertes restreintes et les coûts totaux des projets, et sont communiquées efficacement. Les principales décisions concernant les projets ou d'ordre administratif et les autres questions ont été documentées.
- D.3 Les résultats obtenus par rapport aux critères de vérification sélectionnés qui ont été utilisés pour évaluer les principaux risques et éléments de contrôle, qui ont une influence sur l'atteinte des objectifs des programmes, sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Risque et élément de contrôle	Résultats par rapport aux critères évalués
Gouvernance et administration	Critères presque tous respectés
Gestion des risques	Critères presque tous respectés
Gestion financière	Critères respectés
Gérance et gestion de projets	Critères respectés
Information et rapports sur le rendement	Critères presque tous respectés
Communication	Critères respectés
Conformité avec les accords et les politiques	Critères respectés

Observations

- D.4 Les accords exigent que les postes vacants soient dotés dans un délai raisonnable ainsi que communiqués et documentés adéquatement. Aucun document à jour présentant tous les membres du comité de surveillance n'a pu être fourni aux vérificateurs. La direction de DEO doit travailler avec INFC pour officialiser les nominations du comité de gestion et de surveillance conformément aux dispositions des accords Canada-Manitoba.
- D.5 Au quotidien, le secrétariat a utilisé une feuille de calcul pour la saisie d'information sur la gestion de projets et l'établissement des rapports connexes. Les vérificateurs ont jugé que l'information produite périodiquement était fiable et qu'elle répondait aux besoins du secrétariat. Le secrétariat conjoint se chargeait ensuite d'entrer l'information nécessaire dans le SPGII. Toutefois, dans certains cas, le personnel a relevé des différences entre l'information du SPGII et celle du système parallèle (feuille de calcul). La région a été confrontée aux problèmes techniques

qui surviennent quotidiennement avec le SPGII, ce qui remet en question la convivialité et la fiabilité du système.

- D.6 Au Manitoba, les vérificateurs ont découvert un projet du PIC qui a été approuvé il y a cinq ans mais qui n'est toujours pas commencé. Le personnel a confirmé que quatre projets au total se trouvaient dans cette situation. Des fonds ont été mis de côté pour ces projets, mais il n'y a eu aucune dépense jusqu'à présent. Cette façon de faire comporte certains risques, notamment la possibilité que d'autres projets classés n'aient pas reçu de financement et que ces cinq projets soient compromis en raison de la hausse des coûts et de la rareté de la main-d'œuvre expérimentée. Le personnel a informé les vérificateurs que, une fois les projets annoncés, ces derniers ne peuvent être annulés et les fonds ne peuvent être réaffectés. La question des retards est discutée de façon plus approfondie à la section 4.2 du présent rapport.
- D.7 La région n'a toujours pas établi d'organigramme fonctionnel qui permettrait de clarifier les rôles, les tâches et les descriptions de postes. Les rôles et les responsabilités du personnel commun à DEO et au Manitoba n'étaient pas clairs d'après les documents fournis aux vérificateurs, mais le travail se fait tout de même. Un organigramme fonctionnel qui permettrait de clarifier les rôles, les tâches et les descriptions de postes constitue une bonne pratique de gestion.
- D.8 Deux membres clés du secrétariat conjoint ont pris leur retraite en 2008. La région devrait envisager la préparation d'un manuel de procédures pour planifier une transition en douceur et pour assurer la formation du nouveau personnel.
- D.9 Les vérificateurs ont relevé trois exceptions mineures pendant l'examen des dossiers : le fait de ne pas demander d'états financiers trimestriels aux petits clients, l'absence de consignation par écrit, par les agents de projet, des discussions sur le projet avant l'instauration d'ajustements officiels et l'absence de documents de certification dans certains dossiers. Ces exceptions ont été jugées mineures et sans conséquence.