



Industrie
Canada

Industry
Canada

VÉRIFICATION DU PROGRAMME D'INFRASTRUCTURE – FONDS CANADIEN SUR L'INFRASTRUCTURE STRATÉGIQUE (FCIS)

RAPPORT DE VÉRIFICATION FINAL

**INDUSTRIE CANADA
DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VÉRIFICATION ET DE L'ÉVALUATION**

31 AOÛT 2007

Recommandé au sous-ministre pour approbation
le 5 décembre 2007 par le CMV
Approuvé par le sous-ministre le 12 décembre 2007

On peut obtenir cette publication sur supports accessibles, sur demande. Communiquer avec la :

Section des services du multimédia
Direction générale des communications et du marketing
Industrie Canada
Bureau 264D, tour Ouest
235, rue Queen
Ottawa (Ontario) K1A 0H5

Tél. : 613-948-1554
Télec. : 613-947-7155
Courriel : production.multimedia@ic.gc.ca

Autorisation de reproduction

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission d'Industrie Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Industrie Canada soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec Industrie Canada ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, faire parvenir un courriel à copyright.droitdauteur@tpsgc.gc.ca.

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

N° de catalogue Iu4-121/2007F-PDF
ISBN 978-0-662-07819-7

60399

Also available in English under the title *Audit of the Infrastructure Program – Canada Strategic Infrastructure Fund (CSIF)*

Version traduite. La version anglaise de ce rapport doit prévaloir en cas d'incohérence.

TABLE DES MATIÈRES

1.0	SOMMAIRE	1
1.1.	Contexte	1
1.2.	Objectif de la vérification.....	1
1.3.	Portée de la vérification.....	1
1.4	Principales constatations.....	2
1.5.	Recommandations.....	3
1.6.	Conclusion de la vérification.....	3
2.0	ÉNONCÉ D'ASSURANCE.....	4
3.0	CONTEXTE.....	5
3.1	Programme	5
3.2	Objectifs de la vérification	6
3.3	Portée de la vérification.....	6
3.4	Méthodologie de vérification.....	6
4.0	CONSTATATIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS	8
4.1	Efficacité du cadre de contrôle de gestion	8
4.2	Conformité à la Politique sur les paiements de transfert.....	10
4.3	Constatations et recommandations	12

Annexe A – CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Annexe B – RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

1.0 SOMMAIRE

1.1. Contexte

Le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique (« FCIS ») est un programme d'infrastructure national qui met l'accent sur les partenariats entre les secteurs public et privé et qui se concentre sur les projets à grande échelle de grande importance au palier fédéral et régional. Pour le compte d'Infrastructure Canada, le Programme FCIS d'Industrie Canada (« le programme ») est responsable de la prestation des projets FCIS en Ontario. En tant que partenaire de prestation fédéral, Industrie Canada est responsable d'administrer le programme en Ontario, conformément aux modalités du Protocole d'entente avec Infrastructure Canada. Les responsabilités d'Industrie Canada concernent principalement la surveillance de la conformité des récipiendaires aux modalités et aux conditions des accords de contribution ainsi que de l'examen et de l'approbation des demandes de remboursement.

En date du 1^{er} mars 2007, un financement total de 220 millions de dollars a été approuvé ou annoncé pour les projets de l'Ontario dans le cadre du Programme FCIS. Le programme est administré conjointement par Infrastructure Canada et Industrie Canada, par l'entremise de la Direction générale des stratégies sectorielles et des programmes d'infrastructure (DGSSPI) du Secteur des opérations régionales.

Le plan pluriannuel de vérification axée sur les risques pour 2005-2008 de la Direction générale de la vérification et de l'évaluation (DGVE), approuvé par le Comité ministériel de vérification et d'évaluation (CMVE), comprend une vérification du Programme d'infrastructure.

1.2. Objectif de la vérification

La vérification avait pour objectif de fournir une évaluation indépendante et objective de l'efficacité de la conception et du fonctionnement du cadre de contrôle de gestion du programme et de la mesure dans laquelle les paiements de transfert dans le cadre du programme ont été gérés conformément à la Politique sur les paiements de transfert.

1.3. Portée de la vérification

La portée de la vérification couvrait les opérations du programme depuis sa création en 2002 jusqu'en juillet 2007 et comprenait l'ensemble des projets FCIS en Ontario administrés par le Secteur des opérations régionales d'Industrie Canada. Cela ne comprend pas les projets en Ontario qui concernent les collectivités des Premières nations, les transports ou les services à large bande. Ces projets relèvent du ministère des Affaires étrangères et du Nord Canada, de Transports Canada et du Programme de services à large bande d'Industrie Canada.

1.4 Principales constatations

La vérification a noté les contrôles de gestion et les pratiques opérationnelles qui existent dans le programme pour aider à assurer une gouvernance saine, des contrôles internes et une gestion des risques.

La gestion du programme est conforme aux attentes de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor. Voici un résumé des principales constatations qui découlent de la vérification.

Contrôles internes

Les accords de contribution, le cadre de vérification des risques (CVR), le cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et le manuel provisoire à l'intention des comités directeurs des accords, élaboré par Infrastructure Canada, définissent le rôle et les responsabilités d'Industrie Canada à l'échelon des projets. Industrie Canada surveille activement l'état des projets depuis la réception à l'examen des rapports d'étape des projets réguliers, des vérifications annuelles ainsi que la conduite des visites sur site. Une force importante du programme réside dans la mise en œuvre de Comités directeurs des accords pour chaque projet. Ces comités sont composés de représentants (fédéraux) d'Infrastructure Canada et d'Industrie Canada et des représentants des bénéficiaires et se rencontrent deux fois par mois afin de discuter du projet, de surveiller son état d'avancement et de recenser les mesures requises. Cette pratique permet à la fois à Industrie Canada et à Infrastructure Canada de se tenir au courant des questions qui touchent chaque projet.

Deux enjeux ont été dégagés dans cette catégorie : 1) le gestionnaire du Programme FCIS est la seule ressource dédiée pour le programme; et 2) il n'y a aucune procédure de fonctionnement interne officiellement documentée pour le programme. Ces facteurs influent sur la planification de la relève et la continuité pour la gestion et la prestation à long terme du programme. Les gestionnaires travaillent actuellement à régler la question de la planification de la relève dans le cadre du programme par le biais d'une entente de jumelage.

Gestion des risques

Infrastructure Canada a mené une évaluation initiale des risques du programme au moyen du CVR du programme. Les changements dans les risques recensés au niveau des projets sont surveillés dans le cadre des réunions des Comités directeurs des accords et par des mesures correctives, au besoin. Au niveau global, Industrie Canada prépare des plans d'activités annuels qui comprennent une section qui décrit les nouveaux défis ou risques importants auxquels fait face le programme et qui peuvent nuire à l'atteinte des objectifs du programme.

Gouvernance

Le programme fonctionne conformément au Protocole d'entente entre Industrie Canada et Infrastructure Canada qui définit les rôles et les responsabilités généraux d'Industrie Canada dans la mise en œuvre des projets FCIS en Ontario. Les résultats de rendement de chaque projet sont surveillés par Industrie Canada.

1.5. Recommandations

Pour appuyer la prestation future du Programme FCIS, il est recommandé que :

- le directeur général, DGSSPI, en consultation avec le gestionnaire du Programme FCIS, veille à ce qu'un plan de relèvement approprié soit élaboré, approuvé et mis en œuvre pour le Programme FCIS;
- le directeur général, DGSSPI s'assure que le gestionnaire du Programme FCIS élabore des politiques et des procédures de fonctionnement appropriées à l'intention d'Industrie Canada pour la prestation du Programme FCIS.

1.6. Conclusion de la vérification

Dans l'ensemble, nous concluons que le Programme FCIS a mis en place un cadre de contrôle de gestion et des pratiques connexes ainsi que des contrôles internes. Ceux-ci fonctionnent comme prévu et sont conformes à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor. La vérification a relevé deux problèmes liés au besoin d'élaborer un plan de relèvement officiel et de documenter officiellement les politiques et procédures internes. Cette question est abordée en détail à la section 3 du présent rapport.

2.0 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

Nous avons terminé la vérification interne du Programme FCIS. Les objectifs de cette vérification interne consistaient à fournir une évaluation indépendante et objective de l'efficacité de la conception et du fonctionnement du cadre de contrôle de gestion (CCG) qui existe au sein du Programme FCIS ainsi que de la mesure dans laquelle les paiements de transfert dans le cadre du Programme FCIS sont gérés conformément à la *Politique sur les paiements de transfert*. L'efficacité en matière de conception et de fonctionnement des contrôles de gestion relève des gestionnaires du Programme FCIS.

La vérification a examiné les contrôles de gestion en place au sein du Programme FCIS, y compris les pratiques de gestion et opérationnelles, les pratiques de gestion intégrée des risques, la gestion de l'information et le rapport pour la prise de décisions à l'appui de la réalisation des objectifs généraux du programme. La vérification a également examiné la conformité du programme à la *Politique sur les paiements de transfert*, y compris les processus en place pour surveiller la conformité des récipiendaires aux modalités et conditions de leurs accords de contribution et les pratiques en place pour s'assurer que les fonds sont utilisés aux fins prévues.

La portée de la vérification comprenait toutes les opérations du programme pour la prestation des projets FCIS en Ontario, depuis la création du programme en 2002 jusqu'en juillet 2007. Les projets FCIS liés aux transports, aux collectivités des Premières nations et aux services à large bande étaient exclus de la vérification, car ces projets ne relèvent pas du portefeuille ministériel des Programmes d'infrastructure de l'Ontario.

Nos conclusions de vérification interne reposent sur l'évaluation des constatations par rapport aux critères d'évaluation préétablis et convenus par la direction et reflètent les travaux de vérification menés entre mars et juillet 2007.

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification, on a mené un nombre suffisant et approprié de procédures de vérification et recueilli suffisamment d'éléments de preuve pour appuyer l'exactitude des conclusions tirées et contenues dans le présent rapport. Les conclusions sont fondées sur une comparaison des conditions qui existent au moment où on a mené la vérification, par rapport aux critères de vérification préétablis convenus avec la direction. Les conclusions ne s'appliquent qu'au programme examiné.

Dirigeant principal de la vérification

3.0 CONTEXTE

3.1 Programme

Le FCIS a commencé en 2002 en vertu de la *Loi sur le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique*. Conçu en tant qu'un programme d'infrastructure national, le FCIS met l'accent sur les partenariats entre les secteurs public et privé et se concentre sur les projets à grande échelle de grande importance au palier fédéral et régional dans des domaines essentiels au maintien de la croissance économique et à l'amélioration de la qualité de vie des Canadiens. Infrastructure Canada assume la responsabilité générale envers le Programme FCIS. Infrastructure Canada a reçu un total de 4,75 milliards de dollars à l'échelle nationale pour la mise en œuvre du financement dans le cadre des budgets fédéraux de 2001, de 2003 et de 2006. Infrastructure Canada doit rendre compte des résultats de financement et de rendement du Programme d'infrastructure au Parlement par le biais du ministre des Transports, de l'Infrastructure et des Collectivités.

Pour le compte d'Infrastructure Canada, le Programme FCIS d'Industrie Canada est responsable de la prestation de tous les projets FCIS en Ontario, à l'exception des projets liés aux collectivités des Premières nations, aux transports et aux services à large bande. Un protocole d'entente entre Industrie Canada et Infrastructure Canada définit les responsabilités d'Industrie Canada en ce qui concerne l'administration du Programme FCIS en Ontario.

Des 4,75 milliards de dollars disponibles pour le financement national du FCIS, environ 1,4 milliard de dollars est théoriquement mis à la disposition des projets de l'Ontario. En date du 1^{er} mars 2007, des projets d'une valeur totale d'environ 220 millions de dollars ont été approuvés ou annoncés par les Programmes d'infrastructure de l'Ontario d'IC.

Dans le cadre de sa mise en œuvre, le Programme FCIS met l'accent sur les partenariats avec toute combinaison de gouvernements municipaux, provinciaux et territoriaux, ainsi qu'avec le secteur privé. Les partenariats sont régis par des ententes spécifiquement adaptées, dans le cadre desquelles les coûts sont généralement partagés entre les gouvernements provinciaux et fédéral par des négociations indépendantes et des accords de contribution.

Toutes les demandes de financement dans le cadre du Programme FCIS sont examinées et approuvées par Infrastructure Canada. Infrastructure Canada est responsable de la sélection des projets, des analyses de rentabilisation, des annonces de financement initial, des évaluations environnementales, de la préparation des présentations au Conseil du Trésor et de la négociation des modalités et conditions des accords de contribution avec les récipiendaires.

Industrie Canada est responsable, entre autres, de surveiller la conformité des récipiendaires aux modalités et aux conditions de leur accord ainsi que d'examiner et d'approuver les paiements pour les demandes de remboursement soumises.

Le Programme FCIS est administré par la Direction générale des stratégies sectorielles et des programmes d'infrastructure (DGSSPI) du Secteur des opérations régionales. La prestation du programme est effectuée, en grande partie, à partir du Bureau régional de l'Ontario à Toronto, mais l'encadrement général et le soutien à l'égard de la gestion du programme, des politiques et des communications proviennent de la DGSSPI du ministère dans la Région de la capitale nationale.

3.2 Objectifs de la vérification

La vérification avait pour objectif de fournir l'assurance :

- 1) qu'il existe un cadre de contrôle de gestion («CCG») et des pratiques connexes de gestion, de fonctionnement et de gestion des risques et que ceux-ci fonctionnent comme prévu;
- 2) que les paiements de transfert dans le cadre du programme ont été gérés conformément à la *Politique sur les paiements de transfert*.

À l'appui des exigences énoncées dans la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor, les critères de vérification ont été liés à chaque objectif de vérification et ont été classés selon les catégories de contrôles internes, de gouvernance et de gestion des risques (voir annexe A pour les critères précis).

3.3 Portée de la vérification

La portée de la vérification a couvert les opérations du Programme FCIS depuis sa création en 2002 jusqu'en juillet 2007. La portée comprenait tous les projets du FCIS de l'Ontario exécutés à l'extérieur du Secteur des opérations régionales. La vérification excluait les projets liés aux collectivités des Premières nations, aux transports ou aux services à large bande, car ces projets relèvent du ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada, de Transports Canada et du Programme de services à large bande d'Industrie Canada.

3.4 Méthodologie de vérification

La vérification a été menée conformément au *Guide de planification, d'exécution et de production de rapports pour les missions d'assurance de vérification interne au sein du gouvernement fédéral du Canada* du Conseil du Trésor.

L'approche en matière de vérification a été détaillée dans le rapport d'enquête préliminaire de la vérification du Programme d'Infrastructure, en date du 29 mars 2007, et comprenait ce qui suit :

- La documentation pertinente a été examinée pour comprendre les risques actuels du programme, les processus de gestion des risques, les structures de gouvernance, les cadres de contrôle de gestion, l'information utilisée pour la prise de décisions et les contrôles internes.

- À l'heure actuelle, huit projets sont approuvés dans le cadre du FCIS; la valeur de chaque projet varie de 20 à 35 millions de dollars. Un échantillon de deux projets a été sélectionné aléatoirement et examiné afin d'en vérifier la conformité aux politiques et procédures du programme. Ces deux projets représentent 24,5 p. 100 du financement fédéral total engagé à ce jour dans le cadre du Programme FCIS.
- Huit entrevues ont été menées avec les représentants du Programme FCIS, du Secteur des opérations régionales, d'Infrastructure Canada ainsi qu'avec des récipiendaires sélectionnés de financement.
- L'information recueillie au moyen des procédures susmentionnées a été analysée par rapport à chacun des critères de vérification indiqués à l'annexe A.

4.0 CONSTATATIONS DÉTAILLÉES ET RECOMMANDATIONS

En vertu du rapport d'enquête préliminaire de la vérification du Programme d'infrastructure, daté du 29 mars 2007, les pratiques et les procédures en matière de gestion au sein du programme ont été examinées par rapport aux critères indiqués à l'annexe A. Nous avons constaté que le Programme FCIS avait mis en place un cadre de contrôle de gestion et des pratiques connexes ainsi que des contrôles internes. Ils fonctionnent comme prévu et sont conformes à la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor.

On a recensé deux constatations et domaines d'amélioration, relatifs à la capacité des ressources humaines actuelles et des politiques et procédures documentées. Ces constatations sont présentées à la section 4.3 ci-dessous.

4.1 Efficacité du cadre de contrôle de gestion

On a dégagé plusieurs pratiques de gestion solides dans le cadre de vérification, qui prouvent que le cadre de contrôle de gestion du programme est en place et qu'il fonctionne efficacement. Un élément d'intérêt particulier est la participation active des représentants d'Industrie Canada et d'Infrastructure Canada aux Comités directeurs des accords (CDA). Un CDA est requis pour chaque projet comme un moyen important de surveillance et de suivi du rendement des projets. Cette pratique permet à Industrie Canada et à Infrastructure Canada d'être au courant des questions qui touchent chaque projet. Les CDA facilitent une communication ouverte et opportune entre les principaux intervenants du projet et favorisent une relation de soutien avec les bénéficiaires.

Voici quelques observations sur les catégories liées au contrôle interne, à la gestion des risques et à la gouvernance.

Contrôle interne

Le gestionnaire du Programme FCIS est le seul représentant ministériel dédié à la prestation du Programme FCIS en Ontario. Le gestionnaire n'a pas de subordonnés directs ni d'employés de soutien. Toutefois, le gestionnaire utilise un personnel du Programme d'infrastructure Canada-Ontario (PICO) et du Fonds sur l'infrastructure municipal rural Canada-Ontario (FIMRCO), au besoin. Le personnel du PICO et du FIMRCO offre de l'aide à la saisie des données de projets dans le système partagé de gestion de l'information sur les infrastructures (SPGII), en plus d'offrir un soutien à la vérification des réclamations durant les périodes de pointe. Le gestionnaire actuel du Programme FCIS compte une vaste expérience avec le Ministère et les Programmes d'infrastructure. En raison du nombre restreint d'employés dédiés au programme et à cause de la vaste expérience de cette personne concernant les programmes d'infrastructure, aucun plan de relève ou plan de formation n'a été élaboré pour le programme.

Les pratiques et les procédures de gestion du programme sont pratiquées à un niveau élevé dans le manuel provisoire, en date d'octobre 2005, pour les comités directeurs des accords. Élaboré par Infrastructure Canada, ce manuel souligne les mesures que les partenaires de prestation fédéraux devraient prendre dans un certain nombre de domaines. Le manuel comprend des lignes directrices sur l'intervention prévue des représentants ministériels en tant que coprésidents des CDA; la responsabilité des CDA de déterminer les ententes administratives pour les présentations de réclamations et les paiements; les attentes liées à la surveillance financière et de gestion; les pratiques de gestion des risques; des mécanismes de règlement des différends; des procédures de modification des contrats; des protocoles de communications; et des modèles suggérés pour les rapports d'étape, les réclamations et les rapports finaux de projets. Bien que le manuel des CDA offre des lignes directrices générales que doivent suivre les gestionnaires, aucune politique ou procédure spécifique relative au FCIS au sein d'Industrie Canada n'a été documentée ou définie.

Gestion des risques

Infrastructure Canada a élaboré un CVR et un CGRR pour le Programme FCIS à l'échelle nationale. Ces cadres dégagent 16 domaines de risque pour le programme dans son ensemble.

Les représentants d'Infrastructure Canada et d'Industrie Canada restent à l'affût des risques qui touchent le programme en participant aux réunions régulières des CDA. Alors qu'Infrastructure Canada est responsable de la conduite d'une évaluation de risque initiale au niveau des projets, les CDA sont responsables de surveiller les changements dans les risques des projets tout au long de leur cycle de vie. Les réunions des CDA sont généralement tenues deux fois par mois et permettent une discussion approfondie des risques spécifiques aux projets, ainsi que des résultats dans les plans d'action pour atténuer les risques recensés. Le manuel des CDA exige que les CDA mènent un certain nombre d'activités de surveillance, y compris des visites sur site et l'examen des vérifications annuelles, des rapports d'étape des projets et des soumissions de réclamations détaillées. On s'attend à ce que ces sources d'information servent à cerner les risques et les stratégies d'atténuation des risques en temps opportun. D'après notre examen d'un échantillon des dossiers du programme, Industrie Canada s'est conformé à ces exigences. Il existe des Comités directeurs des accords pour chaque projet financé et ceux-ci fonctionnent comme prévu.

Les plans d'activités pour les Programmes d'infrastructure de l'Ontario sont élaborés tous les ans par le directeur du Programme d'infrastructure Canada-Ontario et le directeur général de la DGSSPI, avec l'apport de tous les gestionnaires respectifs. Les plans d'activités annuels comprennent une section qui décrit les nouveaux défis ou risques importants auxquels fait face le programme, notamment les facteurs externes et politiques ainsi que les contraintes internes pouvant avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs du programme.

Gouvernance

Les plans d'activités annuels pour les Programmes d'infrastructure de l'Ontario définissent les principaux objectifs et priorités du programme ainsi que les plans d'action et les produits livrables requis pour remplir les objectifs énoncés du programme. Les plans d'activités annuels comprennent également un plan de ressources humaines documenté et un plan financier.

Le programme fonctionne en conformité avec le protocole d'entente entre Industrie Canada et Infrastructure Canada. Ce document définit les rôles et responsabilités généraux d'Industrie Canada dans la mise en œuvre des projets FCIS en Ontario. Il définit les attentes dans les catégories suivantes : rapport et diligence raisonnable, questions environnementales, gestion de l'information, communications et gestion des ressources et des finances.

Le Programme fonctionne également conformément au CVR et au CGRR du programme, élaborés par Infrastructure Canada. Le CGRR décrit la mesure du rendement et les stratégies d'évaluation. Comme on l'a décrit précédemment, il incombe à Infrastructure Canada de rendre compte au Parlement des résultats du rendement global du Programme FCIS. Les résultats du rendement de chaque projet sont surveillés par Industrie Canada et le CDA du projet.

Les renseignements financiers et non financiers sur le rendement des programmes et des projets sont suivis dans le SPGII. Le SPGII a été ressourcé et élaboré par Infrastructure Canada pour ses programmes d'infrastructure nationale. Le protocole d'entente avec Infrastructure Canada régit la gestion et l'utilisation du SPGII.

4.2 Conformité à la Politique sur les paiements de transfert

L'équipe de vérification a constaté que les pratiques de gestion du programme sont conformes à la *Politique sur les paiements de transfert*. Parmi les principales pratiques mises en place pour assurer une conformité à la *Politique*, mentionnons les suivantes :

- des CDA ont été mis en œuvre pour chaque projet, avec Infrastructure Canada et Industrie Canada (niveau fédéral) et les représentants des récipiendaires, par le biais desquels les progrès réalisés et les enjeux des projets sont suivis et surveillés en temps diligent;
- des réclamations sont étayées par une ventilation détaillée des coûts selon la catégorie, par la présentation des factures justificatives et par l'attestation des clients qui certifient les travaux exécutés dans la période;
- des délégations clairement définies du pouvoir financier sont documentées et adhérees;
- des accords de contribution, rédigés par Infrastructure Canada, définissent clairement les objectifs, les rôles et responsabilités des projets, les exigences de surveillance et de rapport des projets et les conditions qui doivent être remplies avant le paiement.

Voici quelques observations sur les catégories liées au contrôle interne, à la gestion des risques et à la gouvernance.

Contrôles internes

D'après notre examen d'un échantillon de dossiers de projets, on a mis en place des contrôles financiers solides qui fonctionnent comme prévu. En général, toute la documentation requise à l'appui des réclamations est conservée au dossier. Toutes les approbations ont été obtenues conformément aux pouvoirs de signature délégués pour le programme. Il existe une communication régulière, ainsi qu'il est requis, sur l'état des projets, notamment des vérifications annuelles des projets, des rapports d'étape des projets, des rapports des visites sur site et des procès-verbaux des CDA.

Comme on l'a mentionné précédemment, chaque CDA comprend un coprésident fédéral, un coprésident représentant les bénéficiaires et deux autres représentants (un du gouvernement fédéral et l'autre de l'organisation bénéficiaire). Dans tous les projets examinés, des réunions diligentes ont été tenues avec le CDA pour surveiller le projet, et les membres du comité comprenaient deux membres fédéraux et deux représentants du bénéficiaire.

Dans les cas où des réclamations étaient identifiées, il y avait des preuves au dossier de communication entre le gestionnaire du Programme FCIS et le bénéficiaire pour traiter et régler le problème en temps opportun.

Infrastructure Canada est responsable de définir les exigences spécifiques en matière d'évaluation et de surveillance des projets dans les accords de contribution des projets. Nos entrevues avec des représentants du Programme FCIS, d'Infrastructure Canada et des bénéficiaires sélectionnés indiquent de façon cohérente que les accords de contribution définissent clairement les rôles et les responsabilités ainsi que les attentes en matière de rendement d'Industrie Canada et des bénéficiaires.

Gestion des risques

Le CVR du programme indique qu'Infrastructure Canada est responsable de définir des procédures de surveillance particulières à exécuter dans le cadre de chaque accord de contribution. D'après notre processus d'examen des dossiers, il existe des preuves selon lesquelles Industrie Canada a suivi les activités de surveillance précisées dans les accords de contribution.

Le CVR du programme exige également qu'on effectue des vérifications auprès des bénéficiaires pour tous les projets FCIS. Des vérifications ont été menées comme prévu pour tous les projets examinés dans notre échantillon de deux projets. Dans tous les cas où des trop-payés ont été cernés dans le cadre des vérifications des bénéficiaires examinées dans notre échantillon, Industrie Canada a recouvert le montant excédentaire dans la prochaine réclamation soumise par le bénéficiaire.

En raison de la complexité des projets financés dans le cadre du Programme FCIS, les vérifications des récipiendaires constituent un contrôle clé pour confirmer la conformité des récipiendaires aux modalités et aux conditions des accords et pour s'assurer que seuls les coûts admissibles sont remboursés par le biais des réclamations.

Gouvernance

Comme on l'a décrit précédemment, le programme fait l'objet de contrôles de gestion, conformément au manuel provisoire des CDA, au CVR et au CGRR définis par Infrastructure Canada et le protocole d'entente entre Industrie Canada et Infrastructure Canada. Ainsi qu'il est exigé dans ces documents, le programme s'est conformé à toutes les politiques et procédures requises pour assurer une conformité à la *Politique sur les paiements de transfert* dans toutes les phases du cycle de vie de la contribution. Cela comprend la surveillance active des progrès réalisés dans le cadre des projets par le biais des CDA, des vérifications auprès des récipiendaires et des examens des rapports d'étape des projets.

4.3 Constatations et recommandations

Constatation n° 1 :

Il existe des ressources humaines limitées dédiées au programme FCIS qui influent sur la continuité et la planification de la relève.

Le gestionnaire du Programme FCIS est admissible à la retraite dans un proche avenir. Comme cette personne est la seule ressource dédiée au programme, il y a une capacité limitée de planification de la relève pour permettre la rétention de la mémoire organisationnelle et veiller à ce que les compétences, connaissances et capacités requises soient en place afin de fournir et de gérer le programme dans un proche avenir.

La direction du programme a reconnu ce risque dans son plan d'activités annuel de 2007-2008. En réponse, au printemps 2007, le programme a mis en œuvre une entente de jumelage avec la gestionnaire des communications du Programme PICO, qui pourrait être affecté à assumer les responsabilités du gestionnaire du Programme FCIS. En vertu de cette entente, la gestionnaire des communications doit assister aux réunions des CDA et évaluer les réclamations et les rapports d'étape des récipiendaires, en tant qu'observatrice, afin d'accroître sa familiarité et sa compréhension du programme. Cette gestionnaire compte une expérience antérieure avec le Programme FCIS, car elle a participé aux sous-comités des communications des CDA.

Il y a une préoccupation quant au moment opportun du transfert de connaissances en vertu de cette entente, étant donné les responsabilités quotidiennes officielles de la gestionnaire des communications dans sa fonction actuelle. Par conséquent, il faut un plan de relève officiellement documenté, y compris des plans d'urgence, pour permettre une transition satisfaisante des gestionnaires et du personnel administratif au sein du

programme. Cela pourrait limiter l'interruption de l'administration et de la gestion continues du programme durant un roulement imprévu.

La rédaction et l'adoption d'un plan de relève plus officiel pour le programme aideront Industrie Canada à conserver sa mémoire organisationnelle et à maintenir les niveaux de service durant le roulement de la direction. Cela permettra également une surveillance plus proactive de la capacité des ressources humaines et des questions connexes. Un plan officiellement documenté devrait traiter à la fois de la position de la direction et des exigences du personnel de soutien dans le cadre du programme.

On a noté qu'il existe des contrôles relatifs à la répartition des tâches pour les activités de vérification des réclamations, d'approbation et de surveillance des projets et que ces contrôles fonctionnent efficacement. Dans tous les cas, les représentants des CDA sont responsables de surveiller les projets et de vérifier l'admissibilité des réclamations. De plus, les réclamations doivent être approuvées par le directeur, DGSSPI, puis acheminées à Infrastructure Canada pour une approbation supplémentaire. À ce titre, cette constatation concerne uniquement la capacité de ressources du programme pour permettre une continuité à l'avenir. On n'a recensé aucun problème lié à la répartition des tâches au sein du programme.

Recommandation n° 1 :

- Le directeur général, DGSSPI, en consultation avec le gestionnaire du programme FCIS devrait veiller à ce qu'un plan de relève approprié soit élaboré, approuvé et mis en œuvre pour le Programme FCIS.

Constatation n° 2 :

Il n'existe aucune politique ou procédure opérationnelle interne officiellement documentée pour le programme FCIS.

Industrie Canada se fie actuellement à l'encadrement et aux manuels rédigés par Infrastructure Canada pour les opérations quotidiennes du programme. Bien que ces lignes directrices offrent un sommaire des rôles, des responsabilités et des attentes de haut niveau, elles ne reflètent pas des politiques ou procédures internes spécifiques à la gestion de ce programme par Industrie Canada.

La documentation officielle des politiques et procédures internes appuierait les opérations du programme en période de transition en aidant les recrues à se familiariser avec les opérations et les processus et procédures prévus dans le cadre du programme. Une fois qu'un encadrement interne aura été élaboré, celui-ci devrait être communiqué de façon officielle à toutes les parties pertinentes afin d'assurer une compréhension commune des attentes et de la prestation de service au sein d'Industrie Canada.

Recommandation n° 2 :

Le directeur général, DGSSPI, devrait veiller à ce que le gestionnaire du programme FCIS élabore des politiques et des procédures opérationnelles appropriées à suivre pour la prestation du Programme FCIS par Industrie Canada.

ANNEXE A – CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Le tableau suivant présente les critères de vérification utilisés pour évaluer la gestion du Programme FCIS à Industrie Canada par rapport à chaque objectif de vérification.

Objectif de vérification n^o 1 : On a mis en place un cadre de contrôle de gestion et des pratiques connexes d'administration, d'opérations et de gestion des risques et ceux-ci fonctionnent comme prévu.

Critères
a) Contrôle interne
Le personnel et les gestionnaires qui sont responsables de la prestation du programme ont les compétences, connaissances et capacités requises.
On effectue une planification d'activités chaque année pour cerner les exigences de ressources financières et humaines afin de répondre aux objectifs du programme tout au long du cycle de planification.
On a conçu et mis en œuvre des moyens de contrôle financier appropriés pour assurer que les paiements sont assujettis au contrôle des engagements, à la vérification des comptes et aux exigences relatives aux paiements en vertu des modalités et conditions des accords de contribution et des articles 32, 33 et 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> (LGFP).
b) Gestion des risques
Il existe un mécanisme pour recenser, évaluer, surveiller systématiquement les risques liés au programme et pour en rendre compte.
On a mis en place une approche axée sur les risques pour la surveillance des accords de contribution et on la suit.
c) Gouvernance
Les résultats prévus du programme sont clairs, mesurables et directement liés aux objectifs du programme.
Il existe un mécanisme pour recenser et partager les leçons tirées, les connaissances et l'expertise entre Industrie Canada et les autres partenaires du Programme d'infrastructure.
Des accords de prestation à tierce partie et des protocoles d'entente définissent clairement les modalités, les niveaux de service et les objectifs de rendement.
Les résultats prévus sont surveillés, communiqués et déclarés régulièrement et en temps opportun et ils appuient une prise de décision efficace et diligente aux niveaux des projets et du programme.
Les rôles et les responsabilités en matière de gestion et de prestation du programme sont bien définis entre les partenaires, les comités exécutifs et les autres intervenants.
On communique en temps opportun des renseignements sur le programme, les progrès, les enjeux et les résultats entre les intervenants pertinents, tels que les diverses structures de comités.

Objectif de vérification n° 2 : Les paiements de transfert effectués dans le cadre du programme ont été gérés conformément à la *Politique sur les paiements de transfert*.

Critères
a) Contrôle interne
Les agents se sont conformés aux contrôles financiers, notamment : - l'article 34 – il est démontré qu'il a été satisfait aux conditions d'exécution avant le versement de chaque paiement; - l'article 33 – il est démontré que l'on a garanti à l'agent des finances signataire qu'il a été satisfait à l'article 34 avant l'autorisation du paiement
Les réclamations sont examinées pour déterminer si elles sont raisonnables, exactes et conformes aux modalités des accords de contributions.
Les paiements anticipés sont adéquatement autorisés et sont conformes aux lignes directrices du SCT.
Les rapports de progrès préparés par le récipiendaire, tous les mois ou conjointement à la soumission de réclamations, sont examinés pour veiller à ce que le projet progresse conformément à l'énoncé de travail de l'accord de contribution.
Un mécanisme est en place pour vérifier que les modalités des accords de contributions ont été remplies. Les conséquences de non-conformité ont été définies et adhérees en pratique.
b) Gestion des risques
Les exigences en matière de surveillance et de vérification énoncées dans le cadre de vérification axé sur les risques du programme ont été remplies et les problèmes cernés sont résolus en temps opportun.
c) Gouvernance
Un processus est en place pour déterminer si le projet a réussi à contribuer aux résultats prévus du programme.
Les lignes directrices du programme sont entièrement conformes à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i>.

ANNEXE B – RÉPONSE DE LA DIRECTION ET PLAN D'ACTION

Le tableau suivant résume les recommandations liées aux constatations découlant de notre vérification du Programme FCIS.

Recommandation	Réponse de la direction et plan d'action	Agent responsable	Date d'achèvement de l'action
1) Le directeur général, DGSSPI, en consultation avec le gestionnaire du programme FCIS devrait veiller à ce qu'un plan de relève approprié soit élaboré, approuvé et mis en œuvre pour le Programme FCIS.	La direction est d'accord. Un plan de relève sera élaboré pour aborder la transition des gestionnaires et du personnel de soutien en vue d'une prestation continue réussie du Programme FCIS en Ontario.	Directeur général, DGSSPI	31 décembre 2007
2) Le directeur général, DGSSPI, devrait veiller à ce que le gestionnaire du programme FCIS élabore des politiques et des procédures opérationnelles appropriées à suivre pour la prestation du Programme FCIS par Industrie Canada.	La direction est d'accord. En s'inspirant des lignes directrices d'Infrastructure Canada et du Manuel pour les CDA, ainsi que des modalités et conditions du protocole d'entente d'Industrie Canada pour la prestation de programmes, un manuel de procédures détaillées sera élaboré et servira d'outil de gestion et de référence important pour les employés, particulièrement durant les périodes de transition.	Directeur général, DGSSPI	31 mars 2008