

Affaires indiennes et du Nord Canada

Préparé par :

Secteur de la vérification et de l'évaluation

**Vérification du Bureau de
l'Interlocuteur fédéral
Projet 07/24
26 février 2008**

Table des matières

	<u>Page</u>
Table des matières	ii
Sommaire à la direction	iii
Partie 1 -- Historique et contexte	7
RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LE BUREAU	7
<i>Historique du Bureau</i>	7
<i>Rôles et responsabilités</i>	7
<i>Budget et dotation en personnel</i>	8
RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX SUR LES PROGRAMMES DE CONTRIBUTIONS D’AINC.....	9
OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	9
CRITÈRES DE VÉRIFICATION	10
STRATÉGIE DE VÉRIFICATION ET MÉTHODOLOGIE	10
Partie 2 -- Constatations et recommandations	13
CONTRÔLES DE GESTION GÉNÉRAUX DU BIF	13
<i>Environnement de contrôle</i>	14
<i>Planification stratégique et opérationnelle</i>	14
<i>Gestion des risques</i>	14
<i>Mesure du rendement et établissement de rapports</i>	14
<i>Communication et coordination</i>	16
<i>Gestion des ressources humaines</i>	17
CONTRÔLES DE GESTION DES CONTRIBUTIONS DU PROGRAMME DE CONTRIBUTION DE L’INTERLOCUTEUR FÉDÉRAL, INCLUANT L’INITIATIVE « BEYOND POWLEY »	17
<i>Conception, approbation et renouvellement de programme</i>	17
<i>Mise en oeuvre de programme</i>	18
<i>Suivi de programme et établissement de rapports</i>	19
<i>Évaluation de l’admissibilité des bénéficiaires, décisions de financement et rédaction d’ententes</i>	19
<i>Suivi des bénéficiaires et établissement de rapports</i>	20
<i>Recommandations concernant la gestion des contributions</i>	20
Annexe	
Plan d’action	

Sommaire à la direction

Contexte

Le Bureau de l'Interlocuteur fédéral (BIF) effectue des recherches et prodigue des conseils au gouvernement au sujet des conditions socio-économiques auxquelles sont exposés les Autochtones vivant à l'extérieur des réserves. Le BIF tente en général de faire connaître, au sein du gouvernement fédéral, les enjeux auxquels doivent faire face les Métis, les Indiens non inscrits et les Autochtones vivant en milieu urbain. Une autre de ses activités principales consiste à établir des partenariats avec d'autres gouvernements, provinciaux ou municipaux, de même qu'avec d'autres intervenants externes. Le BIF gère trois importants programmes de contribution. Ces programmes vous sont présentés ci-dessous avec les budgets qui leur sont alloués pour 2007-2008 :

- **Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral (financement permanent de 7,2 M\$ et financement de durée limitée de 12,1 M\$ pour la gestion des droits des Métis).** Ce programme inclut des activités qui sont financées en permanence (les relations bilatérales, les processus de négociation tripartite sur l'autonomie gouvernementale, le renforcement des capacités et de la responsabilité électorale et financière, et la reconnaissance de la contribution des Métis au Canada) ainsi qu'une composante qui bénéficie d'un financement de 12,1 M\$ jusqu'au 31 mars 2008 (« *Beyond Powley* : Gestion des droits autochtones des Métis »). Cette composante a été approuvée pour une période additionnelle de deux ans avec un niveau de financement similaire.
- **Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) (13,7 M\$).** Cette stratégie a été introduite en 1998 pour aborder le problème du nombre croissant d'Autochtones vivant dans des centres urbains clés. En 2007, le financement de la SAMU a été renouvelé pour une période de cinq ans et au mois de juillet 2007, l'administration sur place des contributions de la SAMU a été transférée de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et de Service Canada à cinq bureaux régionaux du BIF nouvellement créés.
- **Programme d'aide aux organisations autochtones représentatives (PAOAR) (4,7 M\$) et Programme national de promotion des femmes autochtones (200 000 \$).** Ces deux programmes ont été transférés du ministère du Patrimoine canadien au Bureau de l'Interlocuteur fédéral en avril 2007 et constituent désormais le nouveau programme intitulé : Contributions pour financer la capacité organisationnelle de base des organisations autochtones représentatives.

Le BFI a été confronté à un certain nombre de contraintes opérationnelles au cours des cinq dernières années. Entre les exercices 2002-2003 et 2007-2008, le budget total du BFI est passé de 6,4 M\$ à 37,6 M\$. Les principales raisons qui expliquent cette augmentation sont la mise en œuvre de l'initiative *Beyond Powley*, l'attribution du financement à la SAMU en 2004 et en 2007, et le transfert du Programme d'aide aux organisations autochtones représentatives

(PAOAR) en 2007. En avril 2005, le financement des services votés du Bureau pour le fonctionnement et l'entretien a connu une baisse, passant de 825 000 \$ à 23 000 \$ annuellement. À partir de ce moment, le BIF s'est servi de fonds temporaires provenant de l'initiative « Beyond Powley » pour supporter la plupart de ses coûts d'exploitation non salariaux. Le Bureau gère les risques relatifs à 18 de ses 39 postes à l'administration centrale au moyen du financement à court terme de l'initiative « Beyond Powley », et il gère également les risques relatifs à 25 postes dans les bureaux régionaux (au moyen du financement quinquennal de la SAMU).

Objectif

La vérification avait pour objectif de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité des :

- contrôles pour la gestion des contributions du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral, incluant l'initiative « Beyond Powley »;
- des contrôles appuyant la gestion efficace et efficiente des opérations du BIF, incluant ses bureaux régionaux.

Les vérificateurs ont examiné les composantes clés du cadre de gestion, incluant la planification stratégique et opérationnelle, la direction, la délégation de pouvoir, la coordination des programmes et des activités, la communication, la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, la surveillance, la mesure du rendement et l'établissement des rapports. La vérification a également porté sur l'évaluation des contrôles appliqués à la gestion des contributions dans le cadre du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral, notamment la conception et l'approbation des programmes, la mise en œuvre des programmes, la surveillance des programmes et l'établissement de rapports, le renouvellement des programmes, les processus permettant d'évaluer l'admissibilité des bénéficiaires, les processus d'élaboration des ententes et la surveillance des ententes ainsi que l'établissement de rapports. L'échantillon de dossiers de bénéficiaires qui ont été examinés était représentatif des activités qui ont été réalisées durant la période s'échelonnant du mois d'avril 2006 au mois de novembre 2007.

Conclusions

La vérification interne a conclu que, bien qu'ils doivent faire l'objet de certaines améliorations, les contrôles administratifs du BIF sont, de façon générale, adéquats et suffisamment efficaces pour permettre l'atteinte des objectifs du Bureau. Parmi les composantes qui nécessitent une amélioration, notons l'évaluation des risques, la communication et la coordination ainsi que la mesure du rendement et l'établissement de rapports. Après avoir récemment pris en charge trois nouveaux programmes, la direction du BIF est parvenue avec succès à modifier sa structure organisationnelle et ses processus d'exploitation pour répondre aux exigences des nouveaux programmes. Parmi les exemples de ces améliorations, soulignons la préparation d'un manuel des opérations adapté et de modèles pour la gestion des contributions relatives à la SAMU, ainsi que l'ouverture de cinq nouveaux bureaux régionaux où l'on fait appel à une approche communautaire pour la prestation des programmes. Il convient de rappeler que la vérification a commencé trois mois après l'ouverture de ces nouveaux bureaux et que les résultats des efforts du BIF en vue d'intégrer ces bureaux se sont avérés positifs.

La vérification interne a aussi conclu que les contrôles mis en place par le BIF pour la gestion des contributions provenant du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral sont efficaces pour s'assurer que la gestion des contributions est conforme aux modalités du Programme et à la Politique sur les paiements de transfert. La mise à jour des éléments contractuels et financiers des dossiers sur les ententes de contribution est également très efficace. Toutefois, l'organisation et la rigueur d'un certain nombre d'autres éléments clés de la gestion des dossiers nécessitent une amélioration. De façon plus précise, la documentation des évaluations concernant l'admissibilité des bénéficiaires, de la justification des décisions de financement, des évaluations des risques que présentent les bénéficiaires et de la surveillance des activités requiert une amélioration. Les vérificateurs ont également constaté que le délai entre la réception de la proposition d'un bénéficiaire et la signature d'une entente de contribution est trop long, et ils ont isolé un certain nombre d'étapes du processus qui nécessitent une analyse plus approfondie pour identifier les possibilités de gains d'efficacité. Ces questions sont d'une grande importance pour AINC puisque le Ministère s'efforce d'améliorer ses pratiques de gestion des subventions et contributions en réponse au rapport de mai 2006 de la vérificatrice générale du Canada (chapitre 6 – La gestion des subventions et des contributions votées).

Recommandations

Pour faire suite aux conclusions des vérificateurs, le rapport de vérification inclut les recommandations suivantes :

1. Une évaluation des risques du BIF devrait être complétée et mise à jour chaque année, en se concentrant à la fois sur les risques au niveau du programme et de l'entité. On devrait élaborer des stratégies d'atténuation des risques et des plans d'action pour chaque risque manifestement lié aux exercices de planification stratégique et opérationnelle.
2. On devrait améliorer les indicateurs de rendement pour faire en sorte qu'ils comprennent des caractéristiques qualitatives et quantitatives pertinentes ainsi que des cibles mesurables. En choisissant un agencement approprié d'indicateurs de rendement, le BIF devrait s'assurer que l'avantage complémentaire de chaque indicateur est évalué par rapport aux frais connexes de mise en place d'un mécanisme de mesure.
3. Il faudrait améliorer la communication et la coordination internes pour appuyer les personnes qui travaillent avec des bénéficiaires communs et pour garantir que les bureaux régionaux récemment transférés soient bien intégrés au BIF.
4. Le BIF devrait mettre à jour son manuel des opérations et ses modèles pour le Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral, en y incluant des normes minimales en matière de documentation pour s'assurer que les dossiers de contribution font état d'un examen minutieux de l'admissibilité du bénéficiaire, de décisions de financement transparentes et de plans de surveillance fondés sur les risques. L'accent devrait être mis sur la formation des agents de programme sur les exigences mises à jour et sur la surveillance quant au respect et à la conformité aux exigences.

5. La direction du BIF devrait passer en revue ses processus d'examen des propositions, de préparation des ententes de contribution et de demande et approbation des paiements afin d'identifier les possibilités de réduire les délais de traitement. Concernant le traitement des propositions des bénéficiaires, on devrait se demander si les attentes des bénéficiaires pourraient être mieux gérées en instituant une série de dates limites pour la présentation des propositions.

Partie 1 -- Historique et contexte

Renseignements généraux sur le Bureau

Le Bureau de l'Interlocuteur fédéral a été créé pendant les pourparlers constitutionnels de 1985 avec les Autochtones. À ses débuts, le mandat du Bureau de l'Interlocuteur fédéral (BIF) était assez restreint et consistait à offrir aux Métis et aux Indiens non inscrits un point de contact initial et un service de défense de leurs droits au sein du Cabinet. Ce mandat a pris beaucoup d'ampleur quant à sa portée et à son importance en raison des développements sur les plans juridique et constitutionnel.

Historique du Bureau

Le Bureau de l'Interlocuteur fédéral était auparavant situé au Bureau du Conseil privé (BCP), en tant que division du Secrétariat des affaires autochtones. Relevant d'Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) depuis juillet 2004, le Bureau est à présent relativement bien intégré au Ministère.

Le mandat actuel de l'Interlocuteur fédéral inclut les responsabilités suivantes :

- Agir à titre de point de contact initial entre les Métis, les Indiens non inscrits et le gouvernement fédéral, notamment dans les relations politiques bilatérales avec le Ralliement national des Métis (RNM) et le Congrès des Peuples Autochtones (CPA).
- Défendre au sein du Cabinet les intérêts et les préoccupations des Métis et des Indiens non inscrits.
- Jouer un rôle prépondérant quant à la participation du gouvernement fédéral dans les négociations sur l'autonomie gouvernementale (tripartites) menées avec les organisations de Métis et d'Autochtones hors réserve aux termes de la politique sur l'approche du gouvernement fédéral concernant la mise en oeuvre du droit inhérent des Autochtones à l'autonomie gouvernementale et la négociation de cette autonomie (1995).
- Jouer un rôle prépondérant dans la coordination des activités du gouvernement fédéral associées à la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain.
- Assurer la réponse du gouvernement du Canada à la décision de la Cour suprême dans l'arrêt *R. c. Powley* (2003).

Rôles et responsabilités

Au-delà de la prestation de conseils et de la réalisation de recherches sur les conditions socioéconomiques des peuples autochtones hors réserve, le BIF tente en général de faire connaître, au sein du gouvernement fédéral, les enjeux auxquels doivent faire face les Métis, les Indiens non inscrits et les Autochtones vivant en milieu urbain. Une autre de ses activités principales est d'établir des partenariats avec d'autres gouvernements, provinciaux ou municipaux, de même qu'avec d'autres intervenants externes. Le BIF gère trois importants

programmes présentés ci-dessous avec les budgets qui leur sont alloués pour 2007-2008 :

- **Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral (Financement permanent de 7,2 M\$ et financement de durée limitée de 12,1 M\$ pour la gestion des droits des Métis).** Ce programme comprend cinq composantes, dont quatre d'entre elles peuvent compter sur une source de financement permanente. Toutes les composantes de ce programme sont gérées exclusivement par le personnel du BIF d'Ottawa. Les quatre composantes recevant une source de financement permanente sont les relations bilatérales, les processus de négociation tripartite sur l'autonomie gouvernementale, le renforcement des capacités et de la responsabilité électorale et financière, et la reconnaissance de la contribution des Métis au Canada. La composante financée à court terme se nomme présentement « Beyond Powley : Gestion des droits autochtones des Métis » (initiative « Beyond Powley ») (12,1 M\$) et doit se terminer le 31 mars 2008. Cette composante de la programmation du BIF a été introduite à la suite de la décision de la Cour suprême dans l'arrêt *R. c. Powley* en 2003. Une « réponse provisoire à l'arrêt Powley » a été financée en 2004 et une « approche stratégique » a été financée de 2005 à 2007. Cette composante a été renouvelée pour deux années supplémentaires et doit se terminer le 31 mars 2011.
- **Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) (13,7 M\$).** Cette stratégie a été introduite en 1998 pour aborder le problème du nombre croissant d'Autochtones vivant dans des centres urbains clés. La SAMU a été financée par le biais de plusieurs budgets et a été renouvelée pour une période additionnelle de cinq ans en 2007. Le BIF a été reconnu entièrement responsable de tous les aspects de la Stratégie en avril 2007, après quoi le Bureau a établi des bureaux régionaux en Ontario et dans les quatre provinces de l'Ouest. Ce programme est géré et exécuté par le personnel des cinq nouveaux bureaux régionaux du BIF, et est soutenu par le personnel chargé de la gestion, des finances et de l'administration du BIF d'Ottawa.
- **Contributions pour financer la capacité organisationnelle de base des organisations autochtones représentatives (4,9 M\$).** Le Programme d'aide aux organisations autochtones représentatives (PAOAR) (4,7 M\$) et le Programme national de promotion des femmes autochtones (200 000 \$) ont été transférés de Patrimoine canadien au Bureau de l'Interlocuteur fédéral en avril 2007 et ils ont été fusionnés pour former ce nouveau programme. Ils sont gérés exclusivement par le personnel du BIF d'Ottawa.

Budget et dotation en personnel

Entre 2002-2003 (6,4 M\$) et 2007-2008 (37,6 M\$), le budget total du BIF a augmenté considérablement. Cela résultait principalement du lancement par le gouvernement du Canada de l'initiative « Beyond Powley » et de l'allocation de fonds à la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain en 2004 et 2007. En avril 2005, toutefois, le financement des services votés du Bureau pour le fonctionnement et l'entretien a connu une baisse, passant de 825 000 \$ à 23 000 \$ annuellement. À partir de ce moment, le BIF s'est servi de fonds temporaires pour supporter la plupart de ses coûts d'exploitation non salariaux.

Le BIF compte 39 employés dans la région de la capitale nationale et 25 employés dans les bureaux régionaux nouvellement créés. Le niveau de dotation du bureau a connu une augmentation, passant de 30 employés en 2004-2005 à 64 employés en 2007-2008. La plus

grande partie de cette augmentation est survenue en juillet 2007 avec l'arrivée de 25 employés de Service Canada et de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, à la suite du transfert au BIF de l'administration sur le terrain de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU).

Renseignements généraux sur les programmes de contributions d'AINC

Les contributions sont une forme de paiement de transfert du gouvernement fédéral, qui par définition est un transfert d'argent, de biens, de services ou d'actifs aux individus, organisations ou autres ordres de gouvernement, sans que le gouvernement fédéral reçoive directement des biens ou des services en retour. Les autres principales formes de paiements de transfert sont les « subventions » et les « autres paiements de transfert ». Le type de paiement de transfert utilisé par un ministère pour réaliser les objectifs de son programme est déterminé par le mandat ministériel, les secteurs d'activités, les clients et l'évaluation des risques inhérents au programme. Tous les paiements de transfert font l'objet d'un examen public et doivent être gérés de façon ouverte et transparente, en tenant compte des impératifs d'économie, d'efficacité et d'efficience. Les principes fondamentaux régissant le contrôle parlementaire, l'exercice des pouvoirs et la reddition de comptes établissent les limites à l'intérieur desquelles sont prises les décisions relatives à l'utilisation et à la gestion des paiements de transfert.

Le Bureau du vérificateur général du Canada a publié son chapitre intitulé La gestion des subventions et des contributions votées, en mai 2006. Sa vérification a permis d'évaluer dans quelle mesure le gouvernement a assuré une gestion et un contrôle efficaces dans l'ensemble du gouvernement des dépenses publiques effectuées par le biais de subventions et de contributions. Ce rapport met en évidence la nécessité pour AINC d'apporter plusieurs améliorations à ses contrôles de gestion des subventions et contributions, notamment : des approches basées sur le risque pour surveiller les activités financées des bénéficiaires; une documentation sur l'évaluation des demandes; des systèmes pour gérer les subventions et les contributions; une formation fournie aux agents responsables des programmes de subvention et de contribution. AINC est à mettre en oeuvre un certain nombre d'initiatives ministérielles visant à aborder ces préoccupations, l'une d'entre elles consistant à effectuer des vérifications internes dans tout le Ministère en fonction d'un cadre de critères de vérification qui, globalement, décrit un système de contrôle efficace. Ce cadre de critères de vérification a été élaboré à la suite de consultations menées auprès de spécialistes externes et d'avis formulés par des ressources du gouvernement et du Ministère. Ces critères de vérification interne d'AINC ont été utilisés pour la première fois lors de la vérification du BIF.

Objectifs et portée de la vérification

La vérification avait pour objectif de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité:

- des contrôles pour la gestion des contributions du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral, incluant l'initiative « Beyond Powley »;
- des contrôles appuyant la gestion efficace et efficiente des opérations du BIF, incluant ses bureaux régionaux.

Les vérificateurs ont examiné les composantes clés du cadre de gestion, soit la planification stratégique et opérationnelle, la direction, la délégation de pouvoir, la coordination des programmes et des activités, la communication, la gestion des risques, la gestion des ressources humaines, la surveillance, la mesure du rendement et l'établissement des rapports. La vérification a également porté sur l'évaluation des contrôles appliqués à la gestion des contributions dans le cadre du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral, notamment la conception et l'approbation des programmes, la mise en oeuvre des programmes, la surveillance des programmes et l'établissement de rapports, le renouvellement des programmes, les processus permettant d'évaluer l'admissibilité des bénéficiaires, les processus d'élaboration des ententes et la surveillance des ententes ainsi que l'établissement de rapports. L'échantillon de dossiers de bénéficiaires qui a été examiné était représentatif des activités qui ont été réalisées durant la période s'échelonnant du mois d'avril 2006 au mois de novembre 2007.

Critères de vérification

Lors de l'évaluation des contrôles du Programme de contributions, les vérificateurs ont utilisé les critères de vérification des subventions et contributions élaborés par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) pour vérifier les programmes de subventions et de contributions. Lors de l'évaluation des contrôles appuyant la gestion efficace et efficiente des opérations du BIF, les vérificateurs se sont servis du cadre des critères de contrôle de l'Institut canadien des comptables agréés.

Les critères de vérification des subventions et contributions élaborés par le SVE comprennent 37 critères de vérification axés sur sept domaines, incluant ce qui suit :

- la conception et l'approbation de programme;
- la mise en oeuvre de programme
- la surveillance de programme et l'établissement de rapports;
- le renouvellement ou la clôture de programme;
- l'admissibilité des bénéficiaires et les processus d'évaluation;
- les processus d'élaboration des ententes;
- la surveillance des ententes et l'établissement de rapports.

Le cadre de contrôle de gestion axé sur les critères de contrôle de l'ICCA est composé d'une série de 20 critères de contrôle pouvant être utilisés à des fins d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des contrôles de gestion d'une organisation ou d'une unité opérationnelle. Les critères de contrôle sont fondés sur le fait que la réalisation des activités d'une organisation est guidée par sa compréhension de son but (les objectifs à atteindre) et fait appel à ses capacités (information, ressources, fournitures et compétences). Elle doit s'engager à bien effectuer, de façon constante et uniforme, les tâches définies. Une organisation engagée surveille son rendement ainsi que l'environnement afin d'apprendre comment s'améliorer.

Stratégie de vérification et méthodologie

Au cours de la phase de planification de la vérification, on a établi et validé avec la direction les risques reliés à l'atteinte des objectifs du BIF. Compte tenu des résultats découlant de cette

évaluation des risques et de la collecte de renseignements par le biais de l'examen de la documentation et à la suite de discussions avec le sous-ministre adjoint du BIF, le directeur général, le conseiller et cinq directeurs du BIF, on a élaboré un programme de vérification axé sur les risques pour déterminer si les systèmes de contrôle du BIF répondaient aux critères de vérification. Lors de la détermination du niveau de travail de vérification requis pour chaque critère de vérification, le SVE a pris en considération les niveaux de risque connexes, ce qui comprenait l'incidence possible que pourrait avoir une défaillance des contrôles sur l'atteinte des objectifs du BIF et la probabilité que les activités de contrôle connexes ne soient pas efficaces. Parmi les considérations envisagées lors de l'évaluation de la probabilité, notons la complexité de l'activité, le caractère récent du changement, le niveau d'expérience du personnel accomplissant la tâche et la possibilité qu'il y ait des faiblesses de contrôle connues.

Pour la phase d'exécution, le programme de vérification a été séparé en deux principaux thèmes, soit l'évaluation des contrôles de gestion généraux du BIF par rapport au cadre de contrôle de gestion axé sur les critères de contrôle, et l'évaluation des contrôles de gestion des contributions du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral par rapport aux critères de vérification des subventions et contributions du SVE.

Lors de l'évaluation des contrôles de gestion généraux du BIF, le SVE s'est servi d'une autoévaluation de contrôle (AEC), de l'examen de la documentation, d'entrevues et d'observations. L'AEC était incluse dans le programme de vérification en vue de recueillir auprès du personnel des témoignages servant d'éléments probants qui pourraient plus tard être utilisés afin de valider les évaluations des contrôles de gestion pour lesquels la preuve documentaire n'était pas disponible ou dont l'évaluation était fondée sur une opinion plutôt que sur des faits. On a complété l'AEC au cours d'un atelier facilité en utilisant une technologie de vote anonyme. Durant cet atelier, on a recueilli les évaluations de contrôle de huit membres du personnel de l'administration centrale du BIF qu'on a également encouragés à partager leurs opinions sur l'importance et l'efficacité de certains contrôles de gestion du BIF. On a considéré que les témoignages servant d'élément probant recueillis grâce au processus d'AEC n'étaient pas suffisants, à eux seuls, pour appuyer les conclusions de la vérification. À la suite de l'atelier d'AEC, on a mené une série d'entrevues et on a examiné toute la documentation pertinente mise à la disposition du SVE. En appui de l'évaluation des contrôles de gestion généraux, 23 entrevues ont été complétées, soit 8 auprès de membres des bureaux régionaux et 15 auprès de membres de l'administration centrale. En incluant l'atelier et les entrevues individuelles, on a demandé l'avis de 31 des 64 membres du personnel du BIF dans le cadre de la vérification des contrôles de gestion généraux. On a demandé à deux autres cadres supérieurs de valider les constatations découlant de la vérification.

Lors de l'achèvement des vérifications des contrôles pour la gestion des contributions du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral, le SVE a examiné la documentation liée au programme, a examiné et évalué des dossiers relatifs aux ententes de contribution quant à la conformité aux exigences ayant trait à la politique et aux modalités d'application, et a mené des entrevues. Des entrevues ont été menées auprès de 10 agents de programme et de deux directeurs participant directement à la prestation de ces programmes à l'administration centrale du BIF. Vingt dossiers de contributions pour bénéficiaire totalisant 7,2 M\$ ont été examinés quant à la conformité aux cadres stratégiques d'AINC et du Conseil du Trésor. De ces 20 dossiers, 14

concernaient des contributions effectuées en 2006-2007, alors que les six autres concernaient des contributions effectuées en 2007-2008. Pour mettre cela en perspective, le BIF prévoit qu'il signera, dans le cadre du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral en 2007-2008, 96 ententes de contribution d'une valeur globale de 14,3 M\$.

La vérification des dossiers de bénéficiaires a notamment permis de déterminer si :

- l'admissibilité des propositions des bénéficiaires a été évaluée en temps opportun, en tenant compte des besoins financiers, des avantages prévus et du niveau de risque;
- les conditions s'appliquant aux modes de financement étaient remplies, appropriées et conformes aux conditions générales du programme approuvées par le Conseil du Trésor;
- les modes de financement ont été approuvés conformément aux pouvoirs financiers délégués appropriés;
- un suivi approprié était effectué par rapport au type d'activités financées et au niveau de risque présenté par le bénéficiaire;
- les rapports financiers et sur le rendement présentés par les bénéficiaires ont convenablement été examinés et approuvés avant que les paiements ne soient demandés, en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP);
- des efforts appropriés ont été déployés pour recouvrer les trop-payés en matière de dépenses.

Le SVE a également examiné l'efficacité du processus de demande et de remise des paiements, et des pratiques de révision des états financiers vérifiés. On a discuté de ces processus avec la direction du BIF et avec des membres du personnel du Secteur du dirigeant principal des finances d'AINC.

Partie 2 -- Constatations et recommandations

Les constatations et les recommandations sont présentées ci-dessous en conformité avec les deux principaux secteurs d'enquête de la vérification, soit les contrôles de gestion généraux et la gestion des contributions versées aux bénéficiaires pour le Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral.

Contrôles de gestion généraux du BIF

Les contrôles de gestion généraux du BIF sont adéquats et efficaces. Certains domaines nécessitent toutefois une amélioration continue. Les améliorations requises sont les suivantes :

- la nécessité de mener une évaluation des risques plus officielle et de démontrer comment les plans opérationnel et stratégique sont conçus pour atténuer les risques à un niveau acceptable;
- la nécessité d'améliorer la communication et la coordination au sein du BIF, notamment entre les nouveaux bureaux régionaux et l'administration centrale;
- la nécessité d'améliorer les indicateurs et objectifs de rendement.

Ces sujets et recommandations connexes sont présentés de façon plus détaillée plus loin dans la présente partie, sous les rubriques portant leur titre respectif.

Depuis deux ans, le BIF a connu des changements importants en ce qui a trait à ses programmes et responsabilités et a réagi efficacement à un certain nombre de pressions opérationnelles et administratives. En intégrant deux programmes d'autres ministères du gouvernement fédéral le 1^{er} avril 2007 et en prenant le relais de l'administration sur le terrain de la SAMU en juillet 2007, le BIF a vu doubler le fonds de contribution qu'il administre et quadrupler le nombre d'ententes de contribution qu'il gère. Durant cette période, il a augmenté ses effectifs qui sont passés de 39 à 64 employés, en décembre 2007. Une bonne partie du financement alloué aux salaires ainsi qu'au fonctionnement et à l'entretien du BIF est de nature temporaire et, en conséquence, le BIF gère les risques relatifs à 18 de ses 39 postes à l'administration centrale. De plus, les 25 postes dans les bureaux régionaux sont financés au moyen de la SAMU, ce qui signifie que 67 % du personnel du BIF fait l'objet d'une gestion du risque.

En vue d'adapter son modèle de prestation de services pour mieux répondre à l'approche de financement des collectivités de la SAMU et pour traiter les demandes accrues à la haute direction, le BIF a créé cinq bureaux régionaux, chacun géré par un directeur, et a ajouté trois postes supplémentaires de directeurs à l'administration centrale. La direction du BIF travaille également à la mise en oeuvre de plusieurs initiatives pour officialiser ses contrôles de gestion, incluant l'introduction d'une planification stratégique et opérationnelle plus rigoureuse, l'élaboration d'un cadre pour les mesures du rendement, la présentation de voies de communication plus structurées au sein du Bureau et la création de manuels et outils d'opérations pour l'administration des programmes de contributions.

Environnement de contrôle

Découlant d'une orientation forte du sous-ministre adjoint et de son équipe de direction, l'environnement de contrôle du BIF est très positif. Le milieu de travail et la philosophie de gestion sont caractérisés par une appréciation de l'importance de la responsabilisation et l'intégrité. L'environnement de contrôle sert de base solide à toutes les autres composantes de contrôle interne, offrant la discipline et la structure nécessaires pour assurer une réalisation efficace des objectifs.

Planification stratégique et opérationnelle

La fonction de planification du BIF n'est pas encore mûre, mais d'importantes mesures ont été prises au cours de l'année qui vient de s'écouler afin d'officialiser la planification stratégique et opérationnelle. Dans le cadre d'une plus vaste initiative d'AINC, le BIF en est à compléter son plan des résultats stratégiques et est en train d'élaborer des plans opérationnels formalisés. Le but de l'exercice de planification opérationnelle est de garantir une exécution efficace et efficiente des activités de programme en optimisant et en harmonisant l'établissement des priorités opérationnelles, les modèles d'exécution des opérations, la planification financière, la planification des ressources humaines et la mesure du rendement. Au cours des deux dernières années, chacune de ces fonctions a été remplie séparément, en prenant en considération à divers degrés les impacts qu'elles ont les unes sur les autres et les corrélations entre elles.

Gestion des risques

Le dernier exercice officiel d'évaluation des risques réalisé par le BIF a eu lieu en 2003 pour appuyer le renouvellement des modalités du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral. Bien que des évaluations des risques plus récentes ne soient pas officiellement documentées, la direction du BIF se montre très sensible au besoin d'atténuer son exposition au risque au moyen d'une planification stratégique et opérationnelle, d'une planification des ressources humaines, et de l'établissement des priorités. En raison d'un manque de documentation récente portant sur les risques potentiels les plus sérieux que doit affronter le BIF, incluant la probabilité que ces risques se présentent et l'importance de leurs impacts potentiels, le BIF risque de perdre un savoir collectif considérable lorsqu'il y a renouvellement du personnel de la haute direction de l'organisation.

1^{re} recommandation du vérificateur

Une évaluation des risques du BIF devrait être complétée et mise à jour chaque année, en se concentrant à la fois sur les risques au niveau du programme et de l'entité. On devrait élaborer des stratégies d'atténuation des risques et des plans d'action pour chaque risque manifestement lié aux exercices de planification stratégique et opérationnelle.

Réponse de la direction à la 1^{re} recommandation

Le BIF mettra en place un système servant à examiner et à mettre à jour chaque année son évaluation des risques dans le cadre de son exercice de planification stratégique et opérationnelle.

Mesure du rendement et établissement de rapports

Le BIF travaille actuellement à la mise au point de son cadre de mesure du rendement et

d'établissement de rapports. Étant donné que le résultat stratégique du BIF est un des cinq résultats stratégiques du Ministère, le BIF est très engagé dans l'élaboration des priorités et objectifs ministériels ainsi que dans la mesure et dans l'établissement de rapports du rendement du Ministère. Ce lien direct avec les fonctions ministérielles de planification et d'établissement de rapports a exigé du BIF qu'il améliore son modèle logique et son système de mesure du rendement.

Le résultat stratégique du BIF, tel qu'il est indiqué dans le Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008 d'AINC est le suivant : « *Promouvoir la participation et la collaboration du gouvernement et des intervenants, donnant lieu à une amélioration marquée des conditions socioéconomiques des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones vivant en milieu urbain, et à la gestion des questions touchant les droits ancestraux des Métis.* » Le BIF investit dans des projets de collecte de données et d'analyse qui lui permettront de mieux comprendre les conditions socioéconomiques actuelles des Métis, des Indiens non inscrits et des Autochtones vivant en milieu urbain, ce qui lui permettra ensuite de mieux comprendre comment atteindre son résultat stratégique. Le BIF entreprend également une recherche dans le but de mieux comprendre les incidences des programmes gouvernementaux sur les conditions socioéconomiques de ces populations et pour dégager les possibilités de mieux harmoniser les programmes gouvernementaux afin d'atteindre ce résultat.

Le BIF demande que chaque proposition de financement montre clairement de quelle façon le bénéficiaire éventuel aiderait à atteindre les cibles du BIF en matière de résultat stratégique et de rendement. Étant donné que ce modèle a été utilisé pour la première fois en 2007-2008, les données relatives au rendement n'ont pas encore été recueillies. Bien que la plupart des bénéficiaires ont d'abord fait part de leur insatisfaction en ce qui a trait à l'ampleur de l'effort requis pour compléter le nouveau plan de travail, ainsi qu'aux retards considérables qui en ont découlé quant à la ratification de leurs ententes de contribution, la direction du programme est encouragée de constater que le processus aide à garantir que les activités de programme approuvées sont en harmonie avec les priorités de programme et les pouvoirs approuvés.

Bien qu'un effort considérable ait été consacré à l'élaboration d'indicateurs de rendement servant à mesurer la réalisation des objectifs et des résultats du BIF, la qualité et le caractère mesurable de nombreux indicateurs de rendement doivent être améliorés. Des efforts additionnels sont nécessaires pour garantir que le BIF trouve le juste milieu entre la pertinence, le caractère mesurable et la faisabilité de ses indicateurs. Plusieurs des indicateurs existants se concentrent sur les extrants (p. ex., le nombre de séances tenues ou le nombre d'intervenants participants), mais manquent de mesures qualitatives et/ou quantitatives du succès.

2^e recommandation du vérificateur

On devrait améliorer les indicateurs de rendement pour faire en sorte qu'ils comprennent des caractéristiques qualitatives et quantitatives pertinentes ainsi que des cibles mesurables. En choisissant un agencement approprié d'indicateurs de rendement, le BIF devrait s'assurer que l'avantage complémentaire de chaque indicateur est évalué par rapport aux frais connexes de mise en place d'un mécanisme de mesure.

Réponse de la direction à la 2^e recommandation

Le BIF continuera d'améliorer son cadre de mesure du rendement et d'établissement de rapports sur ses nombreuses et diverses activités et de le rendre plus pertinent à son contexte. Dans plusieurs instances, le BIF a le rôle de premier plan pour coordonner plusieurs initiatives fédérales dont le rendement dépend, jusqu'à un certain point, d'autres partenaires. Dans certains cas, il est difficile de déterminer quels indicateurs mesurent la contribution directe du BIF aux résultats (question de l'attribution). Néanmoins, le BIF reconnaît le besoin et l'importance de la mesure du rendement et continuera à travailler avec des partenaires en élaborant de liens afin de mieux mesurer l'efficacité et les résultats de ses efforts tout en s'orientant davantage vers une mesure du rendement plutôt que de se fier à des extrants.

Communication et coordination

Après avoir reçu deux nouveaux programmes en avril 2007 et avoir pris en charge l'administration sur le terrain de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain (SAMU) en juillet 2007, le BIF a évolué, passant d'une organisation très horizontale à une organisation plus verticale et compartimentée. Bien que ce nouveau modèle organisationnel ait été important pour assurer une prestation de programmes soutenue, il a posé de nouveaux défis, compte tenu de la dispersion géographique, des interactions moins nombreuses entre le personnel du programme et la haute direction, et des multiples agents de programme qui travaillent avec certains des bénéficiaires les plus importants. La vérification a montré qu'il est nécessaire d'améliorer la coordination et les communications chez le personnel du programme qui travaille avec des bénéficiaires communs pour faire en sorte qu'un message unifié soit transmis et que le chevauchement des activités de contrôle soit limité.

Depuis qu'elle a pris en charge les cinq bureaux régionaux en avril 2007, la direction du BIF a pris des mesures positives en vue de la communication des attentes, de l'établissement de processus d'exploitation mutuellement acceptables, de l'officialisation de moyens d'échange d'information et de l'établissement de voies de communication entre les bureaux régionaux et l'administration centrale. À mesure que les bureaux régionaux s'intègrent davantage au BIF, le cheminement de l'information devrait s'améliorer et un sentiment d'inclusion devrait se développer. Au cours de nos entrevues avec le personnel des bureaux régionaux, la plupart des individus remarquaient qu'ils ne s'étaient pas encore adaptés et qu'ils se sentaient à l'écart de l'administration centrale du BIF.

3^e recommandation du vérificateur

Il faudrait améliorer la communication et la coordination internes pour appuyer les personnes qui travaillent avec des bénéficiaires communs et pour garantir que les bureaux régionaux récemment transférés soient bien intégrés au BIF.

Réponse de la direction à la 3^e recommandation

La période au cours de laquelle la vérification a été effectuée était une période de grande transition au sein du BIF étant donné que 25 nouveaux employés (la plupart provenant d'autres ministères) sont venus s'ajouter à l'effectif du BIF et que cinq nouveaux bureaux régionaux formés de personnes provenant de 9 emplacements différents à l'extérieur d'Ottawa ont été créés. On s'attendait à des difficultés en matière de communication dans ce contexte particulier, et ces difficultés allaient faire l'objet de mesures actives tout au

long de la période de transition.

En plus, afin d'obtenir un plus grand niveau de coordination et de communication, les rôles des agents de programmes du BFI à l'administration centrale ont été revus de sorte qu'un seul agent a le rôle prépondérant pour chaque bénéficiaire. Aussi, le BFI a débuté l'été passé, l'élaboration d'un système électronique qui fera le lien et qui enregistrera les résultats en temps réel et servira de « pont géographique » qui unit les régions et l'administration centrale (AC).

La haute direction du BIF continuera de se concentrer sur la communication et la coordination et de bâtir une culture de partage de l'information et de communication entre l'AC et les bureaux régionaux dans le cadre de sa stratégie visant à intégrer les 25 nouveaux membres du personnel régional au Ministère.

Gestion des ressources humaines

Le BIF possède une solide fonction de planification des ressources humaines (RH) ainsi que des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces qui, en général, sont conformes aux politiques de l'organisme central et d'AINC. À titre d'organisation devant composer avec une instabilité du financement et l'ajout de nouveaux programmes, le BIF a bien réussi à doter en personnel les postes temporaires et les postes à pourvoir. En janvier 2008, 37 % des employés du BIF occupaient des postes intérimaires, tandis que 67 % des postes faisaient l'objet d'un financement temporaire. La direction du BIF a été très proactive dans ses tentatives visant à stabiliser l'organisation tout en travaillant dans les limites des paramètres des cadres législatif et stratégique du gouvernement du Canada qui régissent les ressources humaines et les opérations financières.

Contrôles de gestion des contributions du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral, incluant l'initiative « Beyond Powley »

Les contrôles de gestion du BIF pour le Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral, incluant l'initiative « Beyond Powley », sont efficaces lorsqu'il s'agit de garantir que les contributions répondent aux modalités établies par le Conseil du Trésor et que les paiements ne sont versés aux bénéficiaires qu'une fois les conditions remplies. La vérification a révélé que certains contrôles ont besoin d'être officialisés et que, dans plusieurs cas, ils nécessitent une documentation améliorée permettant de conserver au dossier les rapports de décision et les activités de surveillance. Un autre sujet de préoccupation est le temps qu'il faut pour négocier et signer les ententes de contribution et verser les paiements. À l'exception du délai des paiements, ces mêmes questions ont été soulevées lors de la dernière vérification du Bureau de l'Interlocuteur fédéral en 2000-2001 en tant que composante du Secrétariat des affaires autochtones du Bureau du Conseil privé.

Conception, approbation et renouvellement de programme

La direction du BIF prend les mesures appropriées pour s'assurer que le concept et les objectifs du programme sont en harmonie avec les résultats stratégiques du Ministère et qu'ils sont

activement remis en question et validés au moyen d'une recherche continue et d'une évaluation du programme. Le mécanisme de financement de la contribution semble approprié compte tenu des objectifs du programme. La direction du BIF réévalue le bien-fondé des affectations financières destinées à la prestation des programmes et soulève les questions préoccupantes aux niveaux adéquats de façon réfléchie. En raison de l'importance des programmes du BIF et de la nature temporaire de l'initiative « Beyond Powley », la direction cherche à obtenir chaque année des suggestions de la part du ministre, ainsi que l'autorisation pour le Programme de l'Interlocuteur fédéral de la part du Cabinet et du Conseil du Trésor, le cas échéant. Dans la mesure où la direction détermine le besoin d'apporter des changements importants à la conception de programme ou aux activités, des recommandations sont faites au Cabinet et au Conseil du Trésor au moment où sont présentées les demandes de renouvellement des autorisations et du financement de programme.

Mise en oeuvre de programme

Les allocations de fonds sont déterminées théoriquement au début de l'année parce que le nombre de bénéficiaires admissibles est très restreint. Les décisions en matière de financement d'un bénéficiaire sont fondées sur le mérite de chaque proposition de projet et sur une évaluation de la capacité du bénéficiaire d'exécuter les activités du programme. Les agents de programme aident considérablement un grand nombre d'organismes bénéficiaires à préparer leurs propositions, car les bénéficiaires n'ont pas toujours l'expérience et les aptitudes nécessaires. Des propositions de projet normalisées ont été introduites en 2007-2008, ce qui, en fin de compte, simplifiera les processus de préparation et d'examen, en plus d'accroître l'efficacité.

Bien qu'un grand nombre de processus opérationnels soient documentés, certains processus de contrôle servant à la gestion des contributions dans le cadre du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral ne sont pas encore officialisés. Plus particulièrement, on n'a pas encore établi de modèles ou de normes minimales en matière de documentation pour servir à documenter les décisions de financement, évaluer les risques par rapport au bénéficiaire, déterminer les exigences de contrôle et faire état des résultats des activités de contrôle. Malgré le fait qu'ils ont à composer avec un plus grand nombre de systèmes de contrôle officieux, les directeurs et les agents de programme responsables de la prestation du Programme de contributions de l'Interlocuteur fédéral ont fait preuve d'une grande compréhension des exigences du programme et des aptitudes des bénéficiaires, ce qui a compensé pour le système de contrôle non structuré.

Reconnaissant le besoin d'officialiser les contrôles, la direction du BIF prévoit mettre en œuvre un système de gestion de l'information fondé sur les propositions (SGIP) qui servirait de référentiel d'information électronique. Ce système comporte un inconvénient; il ne s'interface pas avec le système de Paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits (PTPNI) actuellement employé par AINC pour gérer les éléments contractuels et financiers du processus.

Suivi de programme et établissement de rapports

La direction du BIF surveille étroitement le Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral pour s'assurer que les activités de programme sont en harmonie avec les résultats visés, de même qu'avec les modalités approuvées du programme. On informe le ministre et le sous-ministre du rendement du programme et on leur communique les renseignements qui s'y rapportent, au besoin. Chaque année, la direction détermine quels changements doivent être apportés aux allocations de fonds et aux activités de programme et fait en sorte que le programme soit ajusté de façon appropriée.

Évaluation de l'admissibilité des bénéficiaires, décisions de financement et rédaction d'ententes

Après la vérification de 20 dossiers d'entente de contribution du Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral, on a pu conclure que dans tous les cas, les bénéficiaires remplissaient les conditions d'admissibilité. Malgré qu'on ait constaté une parfaite conformité aux conditions d'admissibilité au programme, il n'était pas toujours facile d'avoir accès à une évaluation détaillée de l'admissibilité dans le dossier de la contribution. Pour chacune des ententes de contribution examinées, la justification de la décision de financement était soumise pour approbation dans un résumé narratif présenté à une personne possédant les pouvoirs délégués nécessaires en matière d'opérations financières. Cependant, les dossiers de contribution ne comprenaient pas toujours l'analyse détaillée à l'appui des décisions de financement ou les procès-verbaux des réunions au cours desquelles on discutait des mérites des propositions présentées par les bénéficiaires. En ce qui a trait aux ententes de contribution signées après le mois de juillet 2007, on a adopté une entente type assortie des conditions générales standard d'AINC qu'on a également adaptée afin d'intégrer davantage les procédures du BIF avec celles d'AINC. Chacune des 20 ententes choisies pour notre échantillon comprenait des activités de programme et des conditions conformes aux modalités du programme approuvées par le Conseil du Trésor.

Certains bénéficiaires du Programme de contributions de l'Interlocuteur fédéral se disent préoccupés par la durée de la période consacrée à l'examen des propositions, au traitement des ententes de contribution et des paiements. La vérification a montré que les décalages sont imputables à un certain nombre de facteurs directement liés aux bénéficiaires, aux processus du BIF et aux processus comptables d'AINC, y compris ce qui suit : les difficultés éprouvées par les bénéficiaires lors de la préparation de propositions de qualité satisfaisante pour les agents de programme du BIF; les propositions soumises par les bénéficiaires par vagues, donnant lieu à des réceptions de propositions en masse à certaines périodes de l'année; les processus administratifs au sein du BIF et d'AINC pour la création des codes de compte des bénéficiaires et la rédaction d'ententes de contribution; les décalages de signature d'ententes de contribution; les retards dans la présentation par les bénéficiaires de rapports financiers et de rapports d'activité satisfaisants; les contrôles de vérification en double au sein du BIF et du service de Comptabilité ministérielle d'AINC pour le traitement des paiements.

Voici quelques exemples d'éléments qui semblent avoir ralenti le processus de financement :

- À compter de 2007-2008, on a exigé des bénéficiaires qu'ils produisent de nouveaux plans de travail obligatoires dans lesquels ils devaient démontrer en quoi les activités qu'ils se proposaient de réaliser étaient liées aux résultats de programme et aux

indicateurs de rendement du BIF. Bien que les plans de travail se soient avérés un élément positif et que le BIF ait activement formé les bénéficiaires sur la façon de remplir les modèles, ces activités ont nécessité beaucoup de temps et cela a entraîné des retards dans le financement.

- Après qu'une décision de financement ait été rendue, il faut plusieurs jours, voire une semaine, pour la création du code de compte d'un nouveau bénéficiaire par le service de Comptabilité ministérielle d'AINC. La conséquence de cette exigence administrative pour le bénéficiaire est qu'une entente de contribution ne peut être préparée à l'aide du système de paiements de transfert tant qu'un compte de bénéficiaire n'a pas été ouvert.
- Une vérification des demandes de paiement est effectuée par deux ou trois personnes au BIF et par une autre personne du service de Comptabilité ministérielle d'AINC avant que les paiements ne soient autorisés. De plus, le service de Comptabilité ministérielle d'AINC n'a pas encore implanté de contrôles de surveillance qui lui permettraient de justifier à quel moment, après le versement des sommes accordées aux bénéficiaires des subventions et contributions, il serait approprié d'effectuer une vérification des paiements.

Suivi des bénéficiaires et établissement de rapports

Par suite d'examen détaillés des dossiers d'ententes de contribution et d'entrevues menées auprès du personnel du Programme, le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) a déterminé que le BIF avait en place de solides mesures de suivi actif pour garantir que les bénéficiaires dépensent les fonds conformément aux conditions de leurs ententes de contribution. Le financement de deux organisations a été suspendu en cours d'exercice dans le cadre de l'évaluation permanente des risques réalisée par le BIF, et le financement n'a été rétabli qu'après que certaines conditions eurent été remplies. Pour la plupart des contributions de bénéficiaires, les activités de suivi comprennent des appels téléphoniques fréquents, des visites périodiques sur les lieux et des examens de rapports financiers et opérationnels. Le SVE ne pouvait pas déterminer si le suivi était lié aux risques présentés par le bénéficiaire, car les plans de suivi ne sont pas documentés et les évaluations des risques liés au bénéficiaire ne sont pas officiellement complétées et documentées. Bien que ne faisant pas partie de l'étendue de notre vérification, la méthodologie et les outils élaborés par le BIF pour le programme de la Stratégie pour les Autochtones vivant en milieu urbain requièrent des évaluations officielles des risques liés au bénéficiaire pour faire en sorte que les activités de suivi correspondent au niveau de risque.

Chaque année, le BIF effectue des vérifications de plusieurs de ses bénéficiaires les plus importants. En 2004-2005, on a élaboré un plan de vérification des bénéficiaires dans lequel on recommandait une série de vérifications de bénéficiaires associées à une évaluation officielle des risques. Le plan de vérification des bénéficiaires n'a pas été mis à jour depuis. En se fondant sur un examen de quatre rapports sur la vérification des bénéficiaires préparés par le BIF en 2006 et en 2007, le SVE a déterminé que les secteurs à risques élevés sont ciblés de façon appropriée.

Recommandations concernant la gestion des contributions

4^e recommandation

Le BIF devrait mettre à jour son manuel des opérations et ses modèles pour le Programme de contribution de l'Interlocuteur fédéral, en y incluant des normes minimales en matière

de documentation pour s'assurer que les dossiers de contribution font état d'un examen minutieux de l'admissibilité du bénéficiaire, de décisions de financement transparentes et de plans de surveillance fondés sur les risques. L'accent devrait être mis sur la formation des agents de programme sur les exigences mises à jour et sur la surveillance quant au respect et à la conformité aux exigences.

Réponse de la direction à la 4^e recommandation

Le BIF veillera à ce que les décisions de financement concernant les bénéficiaires soient officiellement enregistrées afin de s'assurer que l'on conserve une documentation suffisante à l'appui des recommandations du BIF présentées au ministre. Le tableau des répartitions est présentement utilisé à titre de procès verbal des réunions sur les décisions de financement. Le BIF ajoutera une colonne pour enregistrer les points saillants de la décision de financement afin que les discussions soient bien documentées. De plus, la justification spécifique au projet continuera de faire partie de la note de service au signataire de pouvoir autorisé. Le BIF élaborera aussi un formulaire pour appuyer officiellement, au moment de la décision de financement, l'admissibilité du bénéficiaire et l'évaluation des risques dont il aura fait l'objet, ceci afin de s'assurer qu'une documentation est créée pour les dossiers de contribution. En plus, le Bureau continuera à développer et mettre en œuvre son outil de gestion de données électroniques afin de traiter de quelques-uns de ces enjeux.

5^e recommandation

La direction du BIF devrait passer en revue ses processus d'examen des propositions, de préparation des ententes de contribution et de demande et approbation des paiements afin d'identifier les possibilités de réduire les délais de traitement. Concernant l'examen des propositions, on devrait se demander si les attentes des bénéficiaires pourraient être mieux gérées en instituant une série de dates limites pour la présentation des propositions.

Réponse de la direction à la 5^e recommandation

Le BIF procédera à un examen des processus, de la demande de financement jusqu'à l'approbation de l'entente de contribution et à l'émission de paiements, afin de trouver le moyen d'être plus efficace et les façons de raccourcir les échéanciers lorsque c'est possible, en se demandant notamment si les attentes des bénéficiaires pourraient être mieux gérées en instituant une série de dates limites de présentation de proposition.

Plan d'action

Recommandations	Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Évaluation des risques</p> <p>1. Une évaluation des risques du BIF devrait être complétée et mise à jour chaque année, en se concentrant à la fois sur les risques au niveau du programme et de l'entité. On devrait élaborer des stratégies d'atténuation des risques et des plans d'action pour chaque risque manifestement lié aux exercices de planification stratégique et opérationnelle.</p>	<p>Réponse de la direction</p> <p><i>Le BIF mettra en place un système servant à examiner et à mettre à jour chaque année ses évaluations des risques dans le cadre de son exercice de planification stratégique et opérationnelle.</i></p> <p><u>Actions</u></p> <p>La haute direction du BIF intégrera un volet consacré à l'évaluation du risque dans le cadre de son exercice annuel de planification des résultats stratégiques afin d'évaluer les risques au niveau du programme et de l'entité, et elle concevra des stratégies d'atténuation du risque.</p>	<p>Allan MacDonald, Directeur général</p>	<p>Année financière 08/09</p> <p>Le 30 avril 2008</p>

Recommandations	Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	indicateurs de rendement quantitatif et qualitatif feront l'objet d'un suivi au niveau du programme.		

Recommandations	Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p><i>Communication et coordination</i></p> <p>3. Il faudrait améliorer la communication et la coordination internes pour appuyer les personnes qui travaillent avec des bénéficiaires communs et pour garantir que les bureaux régionaux récemment transférés soient bien intégrés au BIF.</p>	<p><i>Réponse de la direction</i></p> <p><i>La période au cours de laquelle la vérification a été effectuée était une période de grand changement et de bouleversement au sein du BIF étant donné que 26 nouveaux employés (la plupart provenant d'autres ministères) sont venus s'ajouter à l'effectif du BIF et que cinq nouveaux bureaux régionaux formés de personnes provenant de neuf emplacements différents à l'extérieur d'Ottawa ont été créés. On s'attendait à des difficultés en matière de communication dans ce contexte particulier, et ces difficultés allaient faire l'objet de mesures actives tout au long de la période de transition.</i></p> <p><i>En plus, afin d'obtenir un plus grand niveau de coordination et de communication, les rôles des agents de programmes du BFI à l'administration centrale ont été revus de sorte qu'un seul agent a le rôle prépondérant pour chaque bénéficiaire. Aussi, le BFI a débuté l'été passé, l'élaboration d'un système électronique qui fera le lien et qui enregistrera les résultats en temps réel et servira de « pont géographique » qui unit les régions et l'administration centrale (AC).</i></p> <p><i>La haute direction du BIF continuera de se concentrer sur la communication et la</i></p>	<p>Allan MacDonald, Directeur général</p>	<p>Exercice 07-08 et développement continu</p>

Recommandations	Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>et le partage de l'information, et ces renseignements serviront à la prise de décision quant à l'orientation future).</p>		<p>toutes les deux semaines. Chaque directeur est responsable du débriefage de son personnel.</p> <p>La première retraite annuelle de tout le personnel a eu lieu en novembre 2007 et 4 groupes de travail ont été établis afin d'examiner les besoins organisationnels.</p>

Recommandations	Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>appuyant les décisions de financement et le montant recommandé).</p> <p>Le BIF va mettre en œuvre l'utilisation d'un formulaire qui servira à enregistrer officiellement dans les dossiers de contribution l'admissibilité du bénéficiaire et l'évaluation des risques dont celui-ci aura fait l'objet.</p> <p>Le BIF va mettre à jour son manuel de politiques et de procédures afin d'y refléter les changements et y inclure tout nouveau formulaire requis pour la documentation.</p> <p>Les plans d'apprentissage pour plusieurs agents actuellement employés par le Bureau incluent de la formation sur les ententes de contribution. Tous les nouveaux agents devront suivre la même formation qui est offerte par l'École de la fonction publique du Canada.</p> <p>Continuer la mise en œuvre du SGIP.</p>		<p>1^{er} avril 2008</p> <p>Septembre 2008</p> <p>Processus continu</p> <p>31 mars 2009</p>

Recommandations	Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>Traitement des ententes de contribution et des paiements</p> <p>5. La direction du BIF devrait passer en revue ses processus d'examen des propositions, de préparation des ententes de contribution et de demande et approbation des paiements afin d'identifier les possibilités de réduire les délais de traitement. Concernant l'examen des propositions, on devrait se demander si les attentes des bénéficiaires pourraient être mieux gérées en instituant une série de dates limites pour la présentation des propositions.</p>	<p>Réponse de la direction</p> <p><i>Le BIF procédera à un examen des processus, de la demande de financement jusqu'à l'approbation de l'entente de contribution et à l'émission du premier paiement, afin de trouver le moyen d'être plus efficace et les façons de raccourcir les échéanciers lorsque c'est possible, en se demandant notamment si les attentes des bénéficiaires pourraient être mieux gérées en instituant une série de dates limites de présentation de proposition.</i></p> <p><u>Actions</u></p> <p>La direction du BIF procédera à un examen des processus afin d'identifier les gains d'efficacité qui pourraient être réalisés (incluant la possibilité de faire un examen de la pertinence de la vérification des comptes à post priori par la Comptabilité ministérielle d'AINC).</p> <p>Le BIF établira une série de dates limites pour faciliter la gestion de la charge de travail et des attentes.</p>	<p>Allan MacDonald</p>	<p>Exercice 08/09</p> <p>31 mai 2008</p> <p>31 juin 2008</p>

Recommandations	Actions	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>Le BIF organisera un atelier avec un certain nombre de clients importants pour discuter du calendrier actuel des activités, des lignes directrices du CT et pour faciliter la gestion des attentes.</p>		30 mars 2008

