



Santé
Canada

Rapport de vérification final

Vérification des paiements de transfert à Inforoute Santé du Canada Inc.

Mai 2009

Table des matières

Sommaire	ii
Introduction	1
Contexte	1
Objectifs.....	2
Portée et approche.....	2
Constatations, recommandations et réponses de la direction	4
Cadre de contrôle de la gestion au sein de la Direction générale de la politique stratégique	4
Déclaration des flux de trésorerie présentée en 2007-2008	6
Enregistrement des lobbyistes.....	11
Cadre de contrôle de la gestion au sein d’Inforoute	13
Conformité et utilisation des fonds	15
Autres considérations.....	17
Annexes	19
Annexe A : Critères de vérification	19
Annexe B : Aperçu des montants vérifiés pour 2007 et couverture de l’échantillon	20
Annexe C : Aperçu des montants vérifiés pour 2006	21

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

Sommaire

Le présent rapport fournit les observations, les conclusions et les recommandations du Bureau de la vérification et de la responsabilisation (BVR) à la suite de la vérification des paiements de transfert à Inforoute Santé du Canada Inc. Le financement d'Inforoute Santé du Canada Inc. comprend trois subventions conditionnelles initiales, pour un décaissement total de 1,2 milliard de dollars, ainsi qu'une subvention approuvée le 30 mars 2007 au montant de 400 millions de dollars, qui sera versée en fonction des besoins de liquidités au cours des cinq prochaines années. Inforoute Santé du Canada Inc. est un organisme indépendant à but non lucratif dont les membres sont les 14 sous-ministres de la Santé fédéraux, provinciaux et territoriaux du Canada, et qui a pour but d'accélérer l'élaboration et l'adoption de systèmes d'information sur la santé, et de définir et promouvoir les normes dans ce secteur.

La vérification visait à fournir aux sous-ministres l'assurance qu'un cadre de contrôle de la gestion est en place au sein de la Direction générale de la politique stratégique¹ et d'Inforoute Santé du Canada Inc. pour la surveillance et l'administration des fonds de paiements de transfert; et qu'Inforoute Santé du Canada Inc. utilise les fonds en conformité avec les modalités énoncées aux ententes de financement. La vérification a été menée par le Bureau de la vérification et de la responsabilisation conformément à la *Politique sur la vérification interne* du gouvernement du Canada. Le travail de vérification nécessaire à ce rapport fut essentiellement terminé en avril 2008, sauf en ce qui concerne les activités de lobbying à l'appui des dossiers internes d'Inforoute, travail qui s'est prolongé jusqu'en janvier 2009.

Des représentants du Ministère déposent des renseignements sur les résultats d'Inforoute devant le Parlement, communiquent souvent avec le récipiendaire et effectuent des analyses ponctuelles. Il faut toutefois élaborer, au sein de la Direction générale de la politique stratégique, des pratiques de gestion comme la surveillance continue, la gestion des risques, la comparaison des résultats en fonction des attentes et des responsabilités définies à l'égard du financement accordé à Inforoute.

La première déclaration des flux de trésorerie soumis par Inforoute Santé du Canada Inc. pour l'exercice 2007-2008 était un document de très haut niveau composé de dix éléments énumérant les dépenses projetées totales par initiative de programme. Le montant exigé dans le cadre de la première déclaration des flux de trésorerie était fondé sur les coûts projetés prévus associés à des projets qui étaient à l'étape de la conceptualisation; aucun engagement contractuel n'était en vigueur. En vertu des modalités de l'entente de financement de 2007, Santé Canada ne peut exiger suffisamment de renseignements pour contrôler de manière adéquate la façon dont les

¹ Avant juillet 2008, la Direction générale de la politique stratégique était désignée sous le nom de Direction générale de la politique de la santé.

fonds sont dépensés et s'assurer qu'ils sont réellement requis pour répondre à des besoins de trésorerie à court terme. Ceci augmente les risques que Santé Canada soit en fin de compte incapable de garantir que ces fonds seront utilisés aux fins prévues. Au 31 mars 2007, pratiquement 100 % des fonds au total (1,2 milliard de dollars) versé à Inforoute de subventions précédentes ont été attribués envers des projets. De ce montant, 134,5 millions de dollars avaient été engagés dans le cadre d'un engagement contractuel. Au 31 mars 2007, Inforoute détenait une encaisse de 1,068 milliard de dollars en investissements.

Le versement du premier paiement échelonné prévu à l'entente de financement de 2007 a révélé que l'information reçue à l'appui du paiement ne suffisait pas pour satisfaire aux responsabilités en matière de vérification et l'attestation prévue à l'article 34 n'a pas été signée par le niveau de gestion autorisé. On a pris des mesures correctives à cet égard.

Inforoute dispose de lobbyistes internes qui se livrent à des activités de lobbying au sens de la *Loi sur le lobbying*. La Direction générale est plus consciente des risques et des obligations reliés aux activités de lobbying des bénéficiaires et de la rémunération connexe et elle a pris des mesures pour intégrer cet aspect dans le cadre global de surveillance en développement.

Dans l'ensemble, Inforoute Santé du Canada Inc. possède un cadre de contrôle de la gestion efficace entourant l'administration des fonds de subventions. Toutefois, des lacunes ont été constatées relativement à la pertinence de la documentation de la vérification des réclamations, de la politique sur les voyages et du suivi des efforts consacrés aux activités de lobbying. Les dépenses approuvées étaient liées à la portée des travaux et aux résultats visés aux ententes de financement. Pour les exercices se terminant en 2006 et en 2007, Inforoute Santé du Canada Inc. a agi en conformité avec les modalités de ses ententes en ce qui touche la production de rapport, les politiques et les investissements.

La direction est d'accord avec les recommandations, et sa réponse indique son engagement à prendre action. Plusieurs actions proposées, qui adressent les constatations, sont d'ailleurs déjà entamées.

Introduction

Contexte

Le 20 octobre 2000, la *Loi sur le financement des soins de santé ainsi que du développement de la petite enfance et d'autres services sociaux au Canada* a reçu la sanction royale, permettant ainsi au ministre des Finances d'effectuer un paiement direct à une corporation, désignée par décret. L'objectif de cette corporation était de définir des normes régissant les données partagées pour assurer la compatibilité des réseaux d'information sur la santé. En conséquence, le 22 janvier 2001, Inforoute Santé du Canada Inc. (Inforoute) a été constituée en personne morale et a commencé ses opérations en mars 2001. Inforoute est un organisme indépendant à but non lucratif dont les membres sont les 14 sous-ministres de la Santé fédéraux, provinciaux et territoriaux du Canada. En conformité avec l'objectif énoncé dans la *Loi*, la corporation vise à accélérer l'élaboration et l'adoption de systèmes modernes de technologies de l'information et de la communication dans le domaine de la santé, de même qu'à définir et à promouvoir des normes régissant les données partagées afin d'assurer la compatibilité des réseaux d'info-santé.

Le financement d'Inforoute comprend trois subventions conditionnelles initiales, respectivement 500 millions de dollars le 21 mars 2001, 600 millions de dollars le 31 juillet 2003 et 100 millions de dollars le 8 juin 2004, pour un décaissement total de 1,2 milliard de dollars. Pendant cette période, la Direction générale des services de gestion de Santé Canada était responsable de la gestion de ces ententes.

En 2006, Santé Canada a commandé une étude indépendante intitulée *Federal Review of Progress: Electronic Health Records in Canada and the Role of Canada Health Infoway*, qui présente une évaluation indépendante de façons stratégiques d'aborder la mise au point et l'implantation des dossiers de santé électroniques (DSE) au Canada, y compris le rôle d'Inforoute. Le rapport appuie l'investissement dans une approche intégrée uniforme à l'échelon national d'établissement du DSE, et l'on y détermine qu'Inforoute est un intermédiaire approprié à qui confier une telle initiative.

Le 30 mars 2007, Santé Canada a conclu une nouvelle entente avec Inforoute concernant un financement supplémentaire approuvé pour la somme de 400 millions de dollars. Cette récente entente de financement comporte de nouvelles dispositions en matière de responsabilité, y compris le décaissement de fonds fondé sur les besoins de trésorerie, désignés annuellement par Inforoute au cours des cinq prochaines années. La responsabilité de ces ententes a été transférée à la Direction générale de la politique stratégique (DGPS) en août 2007. Au mois d'octobre 2007, Inforoute a soumis une déclaration des flux de trésorerie pour l'exercice 2007-2008 et un premier versement a été effectué pour la somme de 38 740 000 \$.

Dans son rapport intitulé « *2015 : l'évolution de la nouvelle génération des soins de santé au Canada* », Inforoute rapporte que les investissements suivants seront nécessaires : l'estimation des coûts des immobilisations additionnels au cours des dix prochaines années est de 10 à 12 milliards de dollars en capital additionnel, de 1,5 à 1,7 milliard de dollars en frais d'exploitation et de 3,5 à 4 milliards de dollars en systèmes intégrés destinés aux professionnels de la santé et à l'environnement communautaire dans son ensemble, pour un total de 15 à 17,7 milliards de dollars.

La vérification a été effectuée par le Bureau de la vérification et de la responsabilisation en conformité avec le plan pluriannuel axé sur les risques de Santé Canada, approuvé le 4 octobre 2006 par le Comité ministériel de la vérification et de l'évaluation ainsi que son plan de vérification rectifié approuvé le 18 juin 2007. La vérification a été menée conformément à la *Politique sur la vérification interne* du gouvernement du Canada.

Objectifs

Les objectifs de la vérification correspondent aux deux champs d'enquête de la vérification, qui sont de garantir ce qui suit au sous-ministre :

- L'existence d'un cadre de contrôle de la gestion au sein de la Direction générale de la politique stratégique et d'Inforoute Santé du Canada Inc. (Inforoute) pour surveiller et administrer les fonds des paiements de transfert;
- L'utilisation des fonds par Inforoute conformément aux modalités des ententes de financement.

Ces objectifs vont de pair avec la responsabilité du Bureau de la vérification et de la responsabilisation (BVR) d'évaluer la stratégie et les pratiques de Santé Canada en matière de gestion du risque, de contrôle et de gouvernance.

Portée et approche

La vérification a été axée sur le cadre de contrôle de la gestion au sein de la Direction générale de la politique stratégique et d'Inforoute pour la surveillance et l'administration des paiements de transfert associés. Plus particulièrement les éléments suivants :

- Les procédures d'administration et les contrôles mis en application par la DGPS et l'inscription des données financières des paiements effectués en vertu des ententes de financement;
- La structure de gouvernance, les procédures d'administration et les contrôles mis en œuvre par Inforoute pour assurer l'administration des fonds et la surveillance des programmes d'investissements;

- L'admissibilité des dépenses rapportées par Inforoute pour les exercices financiers se terminant les 31 mars 2006 et 2007, et le respect des modalités des ententes de financement.

Inforoute est un organisme canadien à l'échelle nationale qui possède des bureaux à Toronto, Montréal, Halifax et Vancouver. Les bureaux ayant fait l'objet de la vérification sont le siège social, situé à Montréal, et le bureau régional de Toronto.

L'approche de la vérification comportait ce qui suit :

- Des entretiens avec le personnel clé de la DGPS et de la Direction générale des services de gestion (DGSG) impliqués dans la gestion de ces ententes de financement relativement aux activités de surveillance et au cadre de contrôle en place, puisqu'ils se rapportent aux activités réalisées depuis la création d'Inforoute, en 2001, jusqu'en mars 2008;
- Des entretiens avec la direction et le personnel des divisions Finance, Achats et Financement de projets d'Inforoute relativement au cadre de contrôle en place entourant l'administration des fonds gouvernementaux, puisqu'il se rapporte aux activités réalisées d'avril 2005 à mars 2008;
- Étude des diverses politiques, pratiques et procédures d'Inforoute;
- Étude de documents de Santé Canada, y compris l'Aide-mémoire, et des ententes de financement;
- Un examen analytique des états financiers vérifiés d'Inforoute (2001-2002 à 2006-2007);
- Vérification à partir d'un échantillon discrétionnaire des transactions d'Inforoute engagées dans le cadre de l'exercice se terminant le 31 mars 2007;
- Évaluation des récentes procédures entourant la préparation et le paiement de la déclaration des flux de trésorerie présenté en octobre 2007;
- Étude des procès-verbaux du comité de gouvernance, du comité sur le financement des investissements et de la vérification de même que du conseil d'administration d'Inforoute.

Les critères de cette vérification sont présentés à l'Appendice A.

Un aperçu des montants vérifiés pour 2006 et 2007 ainsi que de la couverture de l'échantillon est présenté aux appendices B et C.

Le travail de vérification nécessaire à ce rapport fut essentiellement terminé en avril 2008, sauf en ce qui concerne les activités de lobbying à l'appui des dossiers internes d'Inforoute, travail qui s'est prolongé jusqu'en janvier 2009.

Constatations, recommandations et réponses de la direction

Cadre de contrôle de la gestion au sein de la Direction générale de la politique stratégique

Avant 2007, le financement d'Inforoute lui était remis sous forme de subvention conditionnelle. Le financement approuvé était payé sous forme de versement forfaitaire unique. Les modalités de l'entente de financement ne nécessitaient pas la présentation de rapports officiels à Santé Canada. Il n'y avait pas d'activités de surveillance continue, à l'exception des communications informelles et de certaines analyses effectuées par le personnel. En vertu des accords précédents, les exigences en matière de production de rapports d'Inforoute se limitaient à ses membres et au conseil d'administration, ainsi qu'à rendre publics certains renseignements.

De nouvelles dispositions ont été incluses à la récente entente de financement signée en 2007. Elles comprennent l'exigence de faire rapport directement à Santé Canada, des dispositions liées aux problèmes de rendement et le pouvoir de présenter devant le Parlement les plans d'affaires et les résultats de rendement du récipiendaire. De plus, Santé Canada fait rapport sur Inforoute par l'entremise du *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) et du *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR).

Même si ces dispositions n'existaient pas avant 2007, les dirigeants du Ministère ont agi proactivement en déposant au Parlement de l'information sur les résultats d'Inforoute, communiquant régulièrement avec le récipiendaire et réalisant des analyses au besoin. Il y a toutefois toujours lieu d'élaborer des contrôles de gestion, comme la surveillance continue, la gestion des risques, la comparaison des résultats avec les attentes et les responsabilités définies entourant le financement versé à Inforoute. Lors des entrevues effectuées au cours de la vérification, la DGPS venait tout juste d'assumer la responsabilité de la gestion des ententes d'Inforoute et avait commencé à élaborer un cadre de surveillance devant être utilisé comme outil pour aider les employés à opérationnaliser la surveillance des ententes. Cet outil n'a pas été évalué dans le cadre de cette vérification.

À titre de membre corporatif d'Inforoute, le sous-ministre nomme deux membres au conseil d'administration. Le sous-ministre adjoint (SMA) de Santé Canada de la DGPS en occupe actuellement un.

En juillet 2008, le Conseil de la haute direction du Ministère a discuté du double rôle que jouent les fonctionnaires de Santé Canada qui siègent aussi au conseil d'administration de sociétés sans but lucratif, ainsi que de stratégies d'atténuation des risques. Santé Canada va élaborer un cadre afin de guider les employés qui considèrent de nouvelles invitations à siéger à des conseils d'administration et de réévaluer leur participation continue,

d'explorer des possibilités de formation afin d'aider à guider ces employés et d'établir et de tenir un inventaire des activités d'employés de Santé Canada à des conseils d'administration. Les mesures de protection à établir aideront à atténuer les risques associés à la participation de représentants de Santé Canada aux activités de conseils d'administration de sociétés sans but lucratif.

Recommandation n° 1

Il est recommandé que le SMA de la DGPS élabore et mette en œuvre un cadre de contrôle intégré du financement versé à Inforoute, afin d'assurer que des renseignements opportuns sur les résultats atteints et la conformité globale aux modalités de l'entente de financement sont disponibles et que le Ministère revoie périodiquement sa présence au conseil d'administration d'Inforoute pour gérer comme il se doit tout risque qui en découle.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation.

La Direction générale a commencé, à la fin de 2007, à établir un cadre de surveillance afin d'appuyer la gestion redditionnelle des ententes de financement avec Inforoute et l'exercice de vérification en a éclairé l'élaboration. Le cadre a été communiqué à Inforoute, ainsi qu'au Bureau de la vérification et de la responsabilisation durant la vérification.

En vertu de toutes les ententes de financement, Inforoute doit en outre faire état des résultats atteints. La DGPS veillera en outre à ce que les prochaines ententes de financement incluent d'autres exigences qui obligent Inforoute à faire état de ses résultats, notamment en fournissant plus de détails sur les projets et en présentant des rapports sur les progrès réalisés en fonction du but de l'organisme.

Le Ministère reconnaît que la présence de fonctionnaires au conseil d'administration d'organisations tierces présente des risques et des avantages. Le Ministère prend des décisions sur les représentants fédéraux dans chaque cas en tenant compte de la justification stratégique sous-jacente et de la valeur ajoutée de la participation de Santé Canada, des possibilités de conflits de responsabilités et d'intérêts, des risques devant la loi, ainsi que des connaissances générales et spécialisées et du temps qu'il faut consacrer à cette participation.

La DGPS fera le suivi des situations de conflits d'intérêts ou de responsabilités et obtiendra des conseils au besoin dans chaque cas.

Les produits à livrer ci-dessous doivent être terminés aux dates prévues suivantes :

- Rapport de surveillance renouvelable – Le cadre de surveillance a été approuvé en juin 2008 par le SMA de la DGPS et il est maintenant en place.
- Inventaire des situations de conflits d'intérêts ou de responsabilités – De façon continue.

Déclaration des flux de trésorerie présentée en 2007-2008

Les modalités de l'entente de financement actuelle ont été modifiées afin de réduire les versements anticipés à ce qui est requis au cours d'une prochaine période de douze mois. Le financement est payé à Inforoute par l'entremise de versements annuels fondés sur les besoins de trésorerie prévus pour le prochain exercice. Il s'agit d'une déviation importante par rapport aux ententes précédentes; allant de la notion d'exigences de financement budgétaire à celle des besoins de trésorerie prévus. Advenant que du financement additionnel soit requis afin de couvrir les besoins de trésorerie associés aux nouvelles ententes contractuelles signées au cours de l'année, Inforoute peut faire des demandes supplémentaires de financement en vertu de l'entente de 2007.

La première déclaration des flux de trésorerie présentée pour l'exercice 2007-2008 était un document de très haut niveau composé de dix éléments énumérant les dépenses projetées totales par initiative de programme. En plus de cet énoncé, le plan d'affaires d'Inforoute a également été examiné. Aucun de ces documents ne fournit d'information complète sur les projets individuels financés ou les engagements contractuels connexes. Inforoute a produit les rapports exigés dans l'entente de financement de 2007 mais l'information reçue au soutien du premier versement du nouveau financement n'était pas suffisante pour vérifier la validité et la pertinence des dépenses prévues dans les conditions de l'entente. Les coûts de projet comprennent deux composantes : les coûts directs qui seront versés aux commanditaires d'Inforoute, et les coûts d'exploitation internes d'Inforoute (coûts indirects) tels qu'ils sont alloués pour les projets et les programmes. En l'absence de renseignements détaillés sur les projets, la DGPS ne peut évaluer efficacement l'admissibilité et le caractère raisonnable des coûts prévus déclarés, obtenir un niveau d'assurance acceptable que les projets n'ont pas encore été financés en vertu d'ententes précédentes, ou que les coûts du projet soumis dans le cadre de la déclaration des flux de trésorerie n'ont pas encore été soumis au soutien d'un précédent versement comptant.

Outre la faiblesse signalée ci-dessus, l'étude des documents à l'appui du premier paiement versé à Inforoute Santé du Canada Inc. en vertu de l'entente de financement de 2007 a révélé un oubli au sujet de la conformité aux articles 33 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'attestation prévue à l'article 34 du droit au paiement du premier versement de cette subvention, au montant de 38 740 000 \$, a été signée au niveau de directeur général. Comme le paiement dépassait le plafond de 10 millions de dollars délégué au niveau de gestion de directeur général, l'attestation du paiement à Inforoute prévue à l'article 34 aurait dû être donnée par le responsable d'une direction

générale. Malgré le fait que l'approbation prévue à l'article 34 a été exercée au niveau de directeur général, on retrouve dans une note datée du 4 octobre 2007 destinée au sous-ministre et au sous-ministre délégué avant le versement du paiement, une indication à l'effet que : « Le Ministère s'efforcera d'assurer que les 38,7 M\$ demandés par Inforoute pour 2007-2008 sont versés dans le délai de 45 jours établi dans l'entente de financement ». La note est signée par le sous-ministre adjoint intérimaire de la Direction générale en date du 7 octobre 2007. Cette note faisait partie des documents envoyés aux Opérations comptables et a servi à appuyer le paiement. Le 29 août 2008, l'actuel sous-ministre adjoint a approuvé une note demandant une approbation a posteriori du paiement de 2007 et l'attestation prévue à l'article 34 a été corrigée rétroactivement.

L'agent des finances qui vérifiait et autorisait le paiement à Inforoute en vertu de l'article 33 de la Loi s'est fié aux documents d'appui appropriés pour libérer les fonds, y compris la note du chef de la Direction générale mentionnée ci-dessus. Même si le paiement effectué à Inforoute est légitime, il y a eu un oubli à l'égard du mécanisme d'attestation.

L'entente actuelle n'aborde pas nommément l'utilisation prévue de ce nouveau financement en ce qui concerne les nouveaux et les anciens projets. La position de Santé Canada, qui est acceptée par Inforoute, est que le nouveau financement ne soit utilisé que pour des nouveaux projets présentés depuis mars 2007. Puisque ces projets se trouvent à la phase de conceptualisation, Inforoute a fondé le récent montant de sa déclaration des flux de trésorerie sur les coûts projetés estimés alloués à ces nouveaux projets. Au moment où la déclaration des flux de trésorerie a été soumise, Inforoute ne détenait pas d'engagement contractuel effectif pour ces nouveaux projets. Selon la direction d'Inforoute, la réalité est que certains des projets désignés dans la déclaration des flux de trésorerie pourraient à la limite ne jamais être approuvés par le Conseil, et être finalement remplacés par d'autres. Du financement a été versé à Inforoute pour des projets à une période à laquelle la corporation n'était pas en mesure de s'y engager entièrement. Cette situation offre au bénéficiaire la marge de manœuvre nécessaire pour redistribuer le financement vers différents projets après le versement des fonds par la DGPS, augmentant ainsi le risque que Santé Canada soit au bout du compte dans l'incapacité de garantir que ces fonds seront utilisés aux fins prévues.

Dans les ententes délivrées avant 2007, le financement était versé en avance des besoins, par l'entremise de paiements de transfert de subventions. Au 31 mars 2007, pratiquement 100 % des fonds au total (1,2 milliard de dollars) versé à Inforoute de subventions précédentes ont été attribués envers des projets. De ce montant 134,5 millions de dollars avaient été engagés dans le cadre d'un engagement contractuel. Au 31 mars 2007, Inforoute détenait une encaisse de 1,068 milliard de dollars en investissements.

Là où il y a des ententes contractuelles en vigueur, Inforoute contrôle les versements effectués à ses commanditaires en suivant une stratégie de financement par étapes qui

consiste à verser aux bénéficiaires des paiements fondés sur des jalons². On procède ainsi à cause de la complexité énorme que représente l'implantation d'un changement systémique comportant des solutions électroniques. De nombreux facteurs comme l'engagement des intervenants et leur état de préparation, des facteurs techniques et la nécessité de restructurer les processus administratifs ont une incidence sur la rapidité d'implantation. Tout compte fait, la vitesse des progrès est déterminée en grande partie par le degré de réceptivité des juridictions respectives et leur capacité à affecter des ressources pour leur part du financement.

L'entente de 2007 n'adresse pas clairement la question des fonds non utilisés de subventions précédentes. Pour déterminer les besoins de trésorerie, il est exigé, en vertu de l'entente, que le financement provenant d'autres sources pour les mêmes activités soit pris en considération. L'entente ne précise cependant pas expressément si le financement reçu dans le cadre de subventions précédentes constitue un financement d'une autre source. Il est également exigé que le nouveau financement soit détenu séparément du financement reçu avant 2007. En vertu de cette exigence, Inforoute a exclu les fonds excédentaires provenant de subventions précédentes lors de la détermination de ses besoins de flux de trésorerie pour 2007-2008.

Les fonds provenant de subventions versées avant 2007 doivent être conservés de façon distincte de ceux reçus dans le cadre de l'entente de 2007, puisque les intérêts générés par les sommes provenant des subventions précédentes peuvent être détenus par le bénéficiaire, tandis que les intérêts générés par les sommes reçues en vertu de l'entente de financement de 2007 doivent être pris en considération afin de réduire le montant du financement à verser au bénéficiaire.

En vertu des modalités de l'entente de financement de 2007, Santé Canada ne peut exiger suffisamment de renseignements pour contrôler de manière adéquate la façon dont les fonds sont dépensés et s'assurer qu'ils sont réellement requis pour répondre aux besoins de trésorerie à court terme. Même si la DGPS et Inforoute fonctionnent suivant l'interprétation selon laquelle les fonds découlant de l'entente de financement de 2007 servent à financer de nouveaux projets et de nouvelles phases de projets existants, l'objectif du financement en ce qui concerne les projets en cours et les activités liées aux nouveaux projets n'est pas clairement stipulé dans cette entente. Inforoute continue à demander du financement pour des projets nouvellement conceptualisés en vertu du même programme que les ententes de financement précédentes, et les requêtes sont fondées sur des coûts projetés estimés. Cette situation, associée à l'incertitude entourant l'utilisation finale des fonds aux fins visées, augmente l'exposition de Santé Canada aux risques associés aux paiements effectués avant l'apparition des besoins. Si les réserves de caisse ne sont pas dépensées ou visées par des engagements au 1^{er} avril 2012, le

² *Inforoute conclut des contrats prévoyant que les paiements sont versés lorsque les bénéficiaires (c.-à-d. les gouvernements provinciaux/territoriaux ou leurs partenaires approuvés) atteignent des jalons prédéterminés. Les paiements ne sont pas versés à des dates préétablies. Ce genre de financement appelé « financement par étapes » garantit que les paiements sont effectués à l'égard de produits à livrer et non simplement d'activité.

récipiendaire est libre d'utiliser les fonds à son entière discrétion à toute fin conforme à ses objectifs, lesquels sont énoncés dans ses lettres patentes.

Recommandation n° 2

Il est recommandé que le SMA de la DGPS envisage de clarifier avec Inforoute les fonds versés dans le cadre de l'entente de 2007 (400 millions de dollars) quant au soutien pour le maintien du financement des projets existants ou au soutien de nouveaux projets. Dans le même ordre d'idées, il serait utile d'envisager l'établissement de fondements pour déterminer le calendrier des versements des subventions en lien avec le calendrier des montants réclamés par Inforoute et le délai réel lorsque le flux de trésorerie est requis afin de répondre à leurs obligations contractuelles.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation.

La DGPS affirme que ces fonds peuvent servir à financer de nouveaux projets, ainsi que des phases subséquentes de projets en cours. Ces fonds peuvent en outre servir à des projets prévus dans les programmes existants d'investissement stratégique d'Inforoute, établis par l'organisme pour appuyer l'implantation d'un réseau intégré de solutions DSE compatibles. Ces programmes d'investissement sont les suivants : Registres, Systèmes d'imagerie diagnostique, Systèmes d'information sur les médicaments, Systèmes d'information de laboratoire, DSE interopérable, Télésanté, Surveillance de la santé publique, Innovation et adoption, Infostructure et Accès des patients à des soins de qualité. Les fonds découlant de l'entente de 2007 ne peuvent servir à appuyer des phases de projet approuvées et financées en vertu d'ententes de financement antérieures. La question a été soulevée auprès d'Inforoute qui a accepté à l'automne de 2007 (verbalement) et de nouveau en juillet 2008 au cours de la présente vérification (par courriel). De plus, la DGPS veillera à ce que les prochaines ententes de financement prévoient une disposition qui reflète une interprétation semblable.

L'entente de financement de 2007 présente le calendrier des versements de subventions. Inforoute doit produire une déclaration annuelle des flux de trésorerie et peut aussi demander des fonds supplémentaires au besoin. La DGPS veillera à ce que les prochaines ententes de financement incluent des dispositions supplémentaires sur la présentation de déclarations des flux de trésorerie et le versement des fonds. Plus précisément, il faudra obligatoirement joindre aux déclarations des flux de trésorerie des renseignements détaillés sur chaque projet financé au cours de l'exercice correspondant et qu'Inforoute atteste qu'elle maintiendra sa pratique courante qui consiste à ne pas verser de fonds aux récipiendaires avant qu'une entente soit signée.

La DGPS reconfirmera officiellement avec Inforoute, par écrit, que les fonds découlant de l'entente de financement de 2007 doivent servir à appuyer de nouveaux projets, ainsi que de nouvelles phases de projets en cours.

La DGPS continuera de surveiller l'usage qu'Inforoute fait des fonds afin d'évaluer s'il est conforme à leur utilisation prévue. Dans les prochaines ententes de financement, la DGPS obtiendra d'Inforoute des renseignements qui appuieront davantage ses demandes annuelles de trésorerie – c.-à-d. de l'information visant à s'assurer que les fonds sont demandés coïncident avec les besoins des projets et qu'ils reposent sur les obligations d'Inforoute.

Les produits à livrer ci-dessous doivent être terminés aux dates prévues suivantes :

- correspondance entre Santé Canada et Inforoute qui confirme par écrit que les fonds découlant de l'entente de 2007 peuvent servir à appuyer de nouveaux projets, ainsi que des phases subséquentes de projets en cours, mais non des phases de projets approuvés et financés en vertu d'ententes de financement antérieures – décembre 2009;
- les prochaines ententes de financement refléteront officiellement le commun accord selon lequel Inforoute n'utilisera pas de nouveaux fonds pour appuyer des projets approuvés conformément à des ententes de financement antérieures;
- les prochaines ententes de financement comporteront des dispositions obligeant Inforoute à présenter des déclarations des flux de trésorerie plus détaillées et à s'engager à verser des fonds seulement aux bénéficiaires avec lesquels il existe une entente écrite.

Recommandation n° 3

Il est recommandé que le SMA de la DGPS envisage de demander à Inforoute des renseignements plus détaillés sur les projets afin d'obtenir un niveau d'assurance raisonnable que les versements des subventions sont fondés sur des projets clairement définis, qui comportent des dépenses engagées et des délais précis. Le SMA de la DGPS devrait également envisager des activités d'analyse et de surveillance plus poussées relativement aux projets et aux besoins de trésorerie connexes d'Inforoute, conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques et à la Politique sur les paiements de transfert.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation.

Comme on l'a signalé dans le cas de la Recommandation no. 1, un cadre de surveillance a été élaboré afin d'appuyer la gestion redditionnelle des ententes de financement avec Inforoute et est en place. Le cadre prévoit des procédures, y compris celles qui ont trait à l'évaluation des besoins de trésorerie d'Inforoute et à la surveillance.

De plus, comme on l'a signalé dans le cas des Recommandations nos. 1 et 2, la DGPS veillera à ce que les prochaines ententes de financement contiennent d'autres dispositions sur la production de rapports et les obligations de joindre des détails supplémentaires aux demandes de trésorerie.

Dans le contexte de la mise en œuvre continue du cadre de surveillance, la DGPS est en train d'améliorer ses procédures et outils opérationnels pour tout un éventail de responsabilités de surveillance, y compris l'évaluation des besoins de trésorerie. La DGPS consultera des experts ou retiendra leurs services pour l'aider à développer cette capacité au besoin.

Comme on le signale dans la Recommandation no. 2, la DGPS continuera de surveiller l'usage qu'Inforoute fait des fonds et obtiendra d'Inforoute des renseignements qui appuieront davantage ses demandes annuelles de trésorerie.

Les produits à livrer ci-dessous doivent être terminés aux dates prévues suivantes :

- des procédures et outils opérationnels reliés à l'évaluation des besoins en trésorerie d'Inforoute et au versement des paiements des subventions – de façon continue.

Enregistrement des lobbyistes

Depuis 2003, les modalités des ententes de financement comprennent une clause relative à l'enregistrement des lobbyistes et au versement prohibé d'honoraires conditionnels, en conformité avec les politiques du Conseil du Trésor. L'article 16 de l'entente de financement de 2007, intitulée « Enregistrement des lobbyistes », stipule que [traduction] « Inforoute atteste que toute personne exerçant des activités de lobbying pour le compte d'Inforoute en lien avec cette entente de financement est enregistrée en conformité avec la *Loi sur le lobbying*. Inforoute doit s'assurer que les honoraires payés aux lobbyistes ne sont pas versés sur la base des résultats obtenus, ou en lien avec le montant de la subvention ». En conformité avec la *Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor* et ses lignes directrices, la vérification du maintien de l'admissibilité, du droit et de la capacité d'un récipiendaire devrait être effectuée avant tout versement.

En octobre 2008, au moment où l'on a demandé le premier versement, la DGPS s'est fiée à l'attestation initiale de la conformité donnée par Inforoute au moment de la signature de

l'entente : la DGPS n'avait pas obtenu et vérifié la situation courante de la conformité à l'égard de l'attestation. La Direction générale connaît mieux les risques et les obligations reliées aux activités de lobbying des récipiendaires et la rémunération connexe, et elle a pris des mesures pour intégrer cet aspect dans le cadre général de surveillance en développement.

Recommandation n° 4

Il est recommandé que le SMA de la DGPS surveille l'observation par Inforoute de la disposition sur l'enregistrement des lobbyistes prévu dans l'entente de financement de 2007 et son admissibilité continue, en conformité avec la Politique sur les paiements de transfert et ses lignes directrices connexes, dans le but d'obtenir un niveau acceptable d'assurance selon laquelle les activités de lobbying ne dépassent pas le seuil d'enregistrement et les salaires du personnel, la rémunération au rendement et toute autre compensation, par Inforoute, ne sont en aucun cas conditionnels ou reliés à la valeur des subventions.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation.

Comme on l'a signalé ci-dessus dans le cas de la Recommandation no. 1, le cadre de surveillance visant à appuyer la gestion redditionnelle des ententes de financement avec Inforoute a été créé. Le cadre inclut des procédures de surveillance des activités de lobbying.

Dans le contexte du cadre de surveillance, la DGPS est en train d'établir des procédures et des outils opérationnels portant sur tout un éventail de responsabilités de surveillance, y compris celle des activités de lobbying. La DGPS consultera des experts ou retiendra leurs services pour l'aider à développer cette capacité au besoin.

La DGPS inclura en outre les dispositions suivantes dans les prochaines ententes de financement :

« Inforoute atteste que les activités individuelles de lobbying menées pour son compte à l'égard de l'obtention de financement sont enregistrées conformément à la *Loi sur le lobbying*.

Dans les 30 jours suivant la fin de chaque exercice, Inforoute fournit au Ministre une attestation écrite d'un agent dûment autorisé d'Inforoute qui atteste qu'Inforoute et toute activité individuelle de lobbying menée pour le compte de celle-ci sont conformes à la *Loi sur le lobbying*. »

La DGPS demandera en outre à Inforoute de décrire comment elle surveille les activités de lobbying et de faire rapport dans une forme prescrite de ses activités de lobbying menées à la fois par des consultants et par des lobbyistes internes.

Les produits à livrer ci-dessous doivent être terminés aux dates prévues suivantes :

- procédures et outils opérationnels portant sur la surveillance des activités de lobbying – décembre 2009;
- inclusion, dans les prochaines ententes de financement, de la disposition obligeant Inforoute à produire un rapport annuel sur ses activités de lobbying.

Cadre de contrôle de la gestion au sein d’Inforoute

Dans l’ensemble, Inforoute possède un cadre de contrôle de la gestion efficace en ce qui concerne l’administration des fonds de subventions. Une vaste gamme de politiques et de procédures sont communiquées, mises en œuvre, respectées par le personnel et exécutées par la division des finances. Toutefois, des lacunes ont été constatées au sein d’Inforoute en ce qui touche à la pertinence des processus de vérification des réclamations, la politique concernant les voyages et les dossiers internes à l’appui des activités de lobbying.

Processus de vérification des réclamations

Inforoute a mis en place un processus de vérification des réclamations qui vise à assurer que les réclamations soumises pour remboursement par les commanditaires incluent seulement les coûts qui ont été décrits comme éligibles dans les ententes de financement, et que ces coûts ont été encourus dans le cadre spécifique du projet financé par Inforoute. Ce processus exige que les commanditaires soumettent leurs réclamations une fois qu’ils ont complété un produit livrable ou une étape décrite dans l’entente.

Le processus de vérification des réclamations d’Inforoute accorde beaucoup d’importance à l’examen des dépenses que les commanditaires soumettent pour remboursement. Cependant, ce processus est perçu comme étant lourd puisqu’il requiert l’obtention et l’examen de jusqu’à 100 pourcent des dépenses qui supportent les coûts. De plus, l’analyse à l’appui de l’approbation des produits livrables n’est pas suffisamment documentée pour permettre l’obtention d’un niveau d’assurance raisonnable que les dépenses réclamées sont liées aux produits livrables et que les exigences du projet ont été respectées.

Lors de la vérification, Inforoute a reconnu les problèmes mentionnés ci-dessus et procédait au remplacement du processus décrit par des vérifications de bénéficiaires

visant à évaluer le caractère adéquat et l'efficacité des cadres de contrôle mis en place par les commanditaires pour gérer les fonds fournis par Inforoute.

Politique concernant les voyages

Inforoute achète des laissez-passer pour les déplacements par avion de ses employés. Comme le mandat d'Inforoute s'effectue à l'échelle nationale, certains employés doivent voyager fréquemment. Des laissez-passer corporatifs pour les voyages par avion sont utilisés en raison des réductions de coûts qui y sont associées. En 2007, sur une période de douze mois, un total de 2 600 billets ont été achetés, pour une somme de 901 000 \$. Les services financiers contrôlent chaque mois l'utilisation de ces laissez-passer par l'entremise du site Web de l'agence de voyages. L'agence de voyages d'Inforoute possède une liste des employés autorisés à utiliser les laissez-passer corporatifs et seuls les employés autorisés peuvent réserver des billets d'avion.

Bien qu'en vertu des politiques d'Inforoute sur les déplacements une autorisation soit exigée avant tout déplacement, seule une autorisation verbale est requise. Par conséquent, il n'y a pas de preuve que les frais de déplacement ont été approuvés avant que les frais aient été engagés. Les représentants d'Inforoute ont admis qu'en certaines circonstances les déplacements ne sont pas toujours autorisés à l'avance. Cette situation augmente les risques pour Santé Canada puisqu'elle se rapporte à l'admissibilité du financement des frais de déplacement d'Inforoute.

Dossiers internes à l'appui des activités de lobbying

Au cours de la vérification, on a notamment étudié les procès-verbaux du Conseil d'administration d'Inforoute, les registres des activités annuelles de lobbying et les évaluations de rendement de certains hauts fonctionnaires d'Inforoute, des documents de travail des vérificateurs externes de la conformité, dont Inforoute a retenu les services, ainsi que tenu des entrevues auprès d'un haut fonctionnaire de la corporation et des consultations de représentants de la Direction générale des politiques stratégiques.

Inforoute dispose de lobbyistes internes qui se livrent à des activités de lobbying au sens de la *Loi sur le lobbying*. Depuis septembre 2006, Inforoute tient, sur un chiffrier Excel, un registre du temps consacré aux activités de lobbying et fait rapport des heures en question à son Conseil d'administration.

L'analyse des registres indique qu'on ne documente pas de façon constante certaines activités clés qui ont trait au lobbying, comme le temps consacré aux communications électroniques et téléphoniques, ainsi qu'aux déplacements pour des réunions. Afin d'assurer que l'on saisit exactement et appuie adéquatement tout le temps consacré aux activités de lobbying, Inforoute devrait, conformément aux meilleures pratiques, intégrer les obligations relatives au suivi des activités de lobbying et le temps respectif des

employés consacré à ces fins dans ses politiques, ses procédures et ses mécanismes administratifs existants. C'est-à-dire que l'on pourrait utiliser le système de consignation du temps et les demandes de remboursement de frais de voyage d'Inforoute pour suivre les activités de lobbying de façon systématique et structurée. Il est compris que suite à la vérification, Inforoute a commencé à améliorer le processus de suivi.

L'étude et l'analyse de la structure et des processus de régie de la rémunération d'Inforoute, ainsi que des objectifs généraux et particuliers de certains hauts fonctionnaires, indiquent qu'il n'y a pas de lien direct avec les honoraires conditionnels versés aux lobbyistes internes. Le temps déclaré par Inforoute à l'égard des activités de lobbying est en outre inférieur au seuil de 20 % qui oblige à s'enregistrer.

Recommandation n° 5

Il est recommandé que le SMA de la DGPS encourage Inforoute à compléter la mise en place d'un processus plus robuste de vérification des réclamations, un environnement de contrôle plus solide pour les frais de voyage et à améliorer le suivi des efforts consacrés aux activités de lobbying.

Réponse de la direction

La direction accepte la recommandation.

La DGPS correspondra avec Inforoute pour encourager l'organisme à mettre en œuvre des procédures plus robustes de vérification des demandes de remboursement, des contrôles plus solides des frais de voyage et à améliorer le suivi des efforts consacrés aux activités de lobbying (voir aussi le suivi à la Recommandation no. 4).

La DGPS tiendra compte des leçons apprises dans les futures ententes de financement.

Les produits à livrer ci-dessous doivent être terminés aux dates prévues suivantes :

- correspondance entre Santé Canada et Inforoute et documentation des moyens de contrôle d'Inforoute – avril 2009/de façon continue;
- inclusion, dans les prochaines ententes de financement, d'une disposition obligeant Inforoute à produire un rapport annuel sur ses activités de lobbying.

Conformité et utilisation des fonds

La vérification comprenait une évaluation de la conformité d'Inforoute aux modalités des ententes de financement, plus particulièrement en ce qui concerne la production de rapports, le maintien de politiques précises et l'administration des investissements associés aux subventions. À cet égard, Inforoute est conforme. Des vérifications

annuelles indépendantes de la conformité ont été menées au sein d’Inforoute, comme l’exigent les ententes de financement. Cependant, les vérificateurs de conformité d’Inforoute ont fondé leurs résultats sur l’interprétation des modalités, tel qu’approuvée par le conseil d’administration d’Inforoute. Cette situation compromet sensiblement l’objectivité et l’indépendance de ces rapports. En fait, le rapport des vérificateurs comporte à cet effet une restriction limitant l’utilisation des rapports de vérification d’Inforoute. Bien qu’Inforoute respecte l’obligation d’effectuer des rapports annuels de vérification de la conformité, Santé Canada ne devrait pas se fonder sur les résultats de ces rapports pour prendre des décisions, juridiques ou non.

L’évaluation des fonds investis a démontré qu’au 31 mars 2007, les investissements d’Inforoute totalisaient 1,068 milliard de dollars. Les notes des états financiers vérifiés indiquent que les échéances des obligations s’étendent de mai 2007 à décembre 2049. Il est également mentionné qu’en vertu de la politique de la corporation, seuls des investissements en titres d’emprunt de parties possédant une cote de crédit minimale de A- (ou sa catégorie équivalente) peuvent être effectués; et que le montant principal ne sera pas investi dans des actions, des bons de souscription d’actions ou d’autres titres de participation, des titres de créance convertibles, des instruments dérivés, des swaps, des options ou des contrats à terme. Inforoute possède une structure de gouvernance encadrant ses investissements financiers, laquelle comprend un comité et une politique de placement. Cette structure répond aux exigences des modalités de l’entente de financement. Après vérification d’un échantillon d’éléments et de transactions, il nous est apparu qu’Inforoute respectait le cadre d’investissement et les critères des ententes de financement.

Dans le cadre de la vérification, des procédures de vérification ont également été utilisées afin de déterminer si les fonds étaient utilisés aux fins prévues. La vérification a démontré que les dépenses approuvées étaient liées à la *Portée des travaux* et aux *Résultats* visés aux ententes de financement. L’équipe de vérification a vérifié un échantillon dirigé de 93 transactions payées au cours de cette période. Les types de transactions sélectionnées sont détaillés aux appendices B et C.

Sommaire des montants soumis à cette vérification :

Financement total approuvé :	
Au 31 mars 2007 (depuis la création)	1 200 000 000 \$
En 2007-2008 (dans le cadre de la nouvelle entente de financement)	<u>400 000 000</u>
	<u>1 600 000 000 \$</u>
Montant total versé à Inforoute :	
Au 31 mars 2007 (depuis la création)	1 200 000 000 \$
En 2007-2008 (dans le cadre de la nouvelle entente de financement)	<u>38 740 000</u>

	<u>1 238 740 000 \$</u>
Investissements soumis à cette vérification (au 31 mars 2007)	<u>1 068 000 000 \$</u>
Dépenses soumises à cette vérification (2005-2006 et 2006-2007)	<u>292 444 644 \$</u>

Les dépenses enregistrées par Inforoute comprennent un nombre important de frais comptabilisés, particulièrement dans le cas des dépenses projetées. Les dépenses de projet comptabilisées comprennent une combinaison de dépenses de projet directes et de frais d'exploitation internes d'Inforoute. Les dépenses de projet comptabilisées sont encourues avant que des accords juridiques avec les bénéficiaires d'Inforoute ne soient signés. Cette façon de faire respecte les principes comptables de prudence et de rapprochement des produits et des charges. Les montants annuels comptabilisés sont basés sur la valeur estimative allouée aux jalons de projets et aux livrables. En l'absence d'engagements contractuels, p. ex. ententes signées avec les bénéficiaires d'Inforoute, cette dernière ne peut verser des fonds à ses bénéficiaires pour des projets, et ce, même si certains jalons ont été atteints, que les livrables ont été rendus et que, dans certains cas, des réclamations ont été reçues. En moyenne, il faut compter de neuf à vingt-quatre mois pour que les ententes soient signées. Ainsi, pendant ce temps, des dépenses sont comptabilisées et des comptes créditeurs enregistrés. Les dépenses comptabilisées n'affectent pas le flux de trésorerie.

Répartition des dépenses associées aux projets d'Inforoute dans le cadre de l'exercice se terminant le 31 mars 2007 :

○ Dépenses de projets enregistrées pour 2006-2007 :	124 068 937 \$
○ Comptabilisées, comprises dans les comptes créditeurs à la fin de l'année :	<u>(102 027 014)</u>
○ Dépenses de projets réellement payées pour 2006-2007 :	<u>22 041 923 \$</u>

Compte tenu de ces renseignements et d'autres constatations connexes, il n'est pas nécessaire d'émettre de recommandations supplémentaires.

Autres considérations

Bien qu'elles ne soient sujettes à aucune recommandation, les observations suivantes doivent être portées à l'attention de la direction. Toutes les sorties de fonds associées aux subventions versées à Inforoute ont été enregistrées par Santé Canada comme dépenses liées à la subvention dans l'exercice au cours duquel elles ont été versées. Ceci ne reflète pas l'utilisation réelle des fonds par Inforoute ou la portion significative de ces fonds

actuellement détenue dans des placements. Le financement versé à l'avance et retenu par Inforoute en lien avec des projets approuvés devra être utilisé au cours des prochains exercices. L'enregistrement du versement des subventions sera examiné à l'occasion de la vérification des états financiers du Ministère.

Annexes

Annexe A : Critères de vérification

Cadre de contrôle de la gestion

Objectif :

Un cadre de contrôle de la gestion est en place au sein de la Direction générale de la politique stratégique et d'Inforoute Santé du Canada Inc. pour la surveillance et l'administration des fonds des paiements de transfert.

Critères :

- Faire rapport au Parlement et au public
- Régime de vérification et d'évaluation
- Surveillance ministérielle.

Conformité et utilisation des fonds

Objectif :

Inforoute utilise les fonds en conformité avec les modalités des ententes de financement

Critères :

- Modalités des ententes de financement
 - Déclarations et garanties
 - Exigences minimales en matière de production de rapports
 - Évaluation du rendement
 - Placement des fonds
 - Confidentialité de l'information
 - Conflit d'intérêts
 - Propriété intellectuelle
 - Gestion de conflit
 - Enregistrement des lobbyistes et honoraires conditionnels versés
 - Résultats

Annexe B : Aperçu des montants vérifiés pour 2007 et couverture de l'échantillon

EAC 31 mars 2007				
<u>Catégorie de dépenses</u>	<u>Montant total</u>	<u>Nombre de tests</u>	<u>Couverture \$ de l'échantillon</u>	<u>% de couverture</u>
Rémunération et avantages, y compris les contractuels	29 335 578 \$	21	5 404 077 \$	18 %
Recrutement	22 147	0	0	0 %
Formation et conférences	172 147	1	10 300	6 %
Ateliers	248 591	0	0	0 %
Déplacements et repas	3 318 414	13	155 173	5 %
Services d'experts-conseils et déplacements	8 166 265	27	1 871 203	23 %
Commissaires et membres des comités	362 161	4	51 280	14 %
Honoraires d'avocats et de vérificateurs	150 384	0	0	0 %
Projets/commanditaires	124 068 937	26	78 306 094	63 %
Conformité	68 710	0	0	0 %
Frais de bureau	2 375 097	2	1 184 215	50 %
TI et télécommunications	971 635	0	0	0 %
Communications	1 271 232	5	92 308	7 %
Bilinguisme	493 248	1	72 864	15 %
Frais fixes	<u>3 610 508</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	0 %
Total	<u>174 635 054 \$</u>	<u>100</u>	<u>87 147 514 \$</u>	<u>50 %</u>

Annexe C : Aperçu des montants vérifiés pour 2006

EAC 31 mars 2006

<u>Catégorie de dépenses</u>	<u>Montant total</u>
Rémunération et avantages, y compris les contractuels	22 069 971 \$
Recrutement	290 645
Formation et conférences	88 352
Ateliers	939 726
Déplacements et repas	2 958 113
Services d'experts-conseils et déplacements	5 108 206
Commissaires et membres des comités	247 564
Honoraires d'avocats et de vérificateurs	193 608
Projets/Commanditaires	76 560 853
Conformité	171 861
Frais de bureau	2 164 326
TI et télécommunications	1 027 787
Communications	1 083 248
Bilinguisme	547 091
Amortissement	1 074 968
Frais fixes	3 277 766
Planification en collaboration	5 218
Autres	<u>287</u>
Total	<u>117 809 590 \$</u>