

Printemps 2014



Rapport du vérificateur général du Canada

CHAPITRE 6

Les programmes de paiements de transfert — Agence canadienne de développement économique du Nord



Bureau du vérificateur général du Canada

BVG

Dans le présent Rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le Rapport est également diffusé sur notre site Web à l'adresse www.oag-bvg.gc.ca.

Pour obtenir des exemplaires de ce rapport et d'autres publications du Bureau du vérificateur général, adressez-vous au :

Bureau du vérificateur général du Canada
Centre de distribution
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario)
K1A 0G6

Téléphone : 613-952-0213, poste 5000, ou 1-888-761-5953
Télécopieur : 613-943-5485
Numéro pour les malentendants (ATS seulement) : 613-954-8042
Courriel : distribution@oag-bvg.gc.ca

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2014.

N° de catalogue FA1-2014/1-6F-PDF
ISBN 978-0-660-22032-1
ISSN 1701-5421

CHAPITRE 6

**Les programmes de paiements de transfert — Agence
canadienne de développement économique du Nord**

Rapport d'audit de performance

Le présent rapport fait état des résultats d'un audit de performance réalisé par le Bureau du vérificateur général du Canada en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*.

Un audit de performance est une évaluation indépendante, objective et systématique de la façon dont le gouvernement gère ses activités et ses ressources et assume ses responsabilités. Les sujets des audits sont choisis en fonction de leur importance. Dans le cadre d'un audit de performance, le Bureau peut faire des observations sur le mode de mise en œuvre d'une politique, mais pas sur les mérites de celle-ci.

Les audits de performance sont planifiés, réalisés et présentés conformément aux normes professionnelles d'audit et aux politiques du Bureau. Ils sont effectués par des auditeurs compétents qui :

- établissent les objectifs de l'audit et les critères d'évaluation de la performance;
- recueillent les éléments probants nécessaires pour évaluer la performance en fonction des critères;
- communiquent les constatations positives et négatives;
- tirent une conclusion en regard des objectifs de l'audit;
- formulent des recommandations en vue d'apporter des améliorations s'il y a des écarts importants entre les critères et la performance évaluée.

Les audits de performance favorisent une fonction publique soucieuse de l'éthique et efficace, et un gouvernement responsable qui rend des comptes au Parlement et à la population canadienne.

Table des matières

Introduction	1
Le gouvernement fédéral s'est engagé à promouvoir le développement économique du Nord	1
L'Agence exécute ses programmes dans un contexte difficile	3
Objet de l'audit	3
Observations et recommandations	3
Exécution des ententes de contribution	3
L'Agence évalue adéquatement l'admissibilité des projets dans deux des trois programmes	4
La gestion des ententes de contribution par l'Agence est faible	7
L'Agence a recours à des évaluations des risques, mais n'a pas encore défini les exigences appropriées en matière de surveillance et de production de rapports	9
L'Agence ne surveille pas adéquatement la conformité aux ententes de contribution	10
L'Agence n'a pas mesuré l'atteinte des objectifs des programmes ni n'a présenté de rapports à cet égard	13
Cadre de gestion de l'Agence	15
L'Agence met en œuvre un cadre de gestion pour ses programmes de paiements de transfert	15
Établissement de l'Agence	17
L'Agence n'a pas été en mesure de pourvoir certains des postes à son administration centrale d'Iqaluit	18
Des fonctions clés de l'Agence sont exercées à partir du bureau de liaison d'Ottawa, où se trouvent aussi des postes de haute direction	20
Le Cadre de gestion des locaux à bureaux de l'Agence est incomplet	21
L'Agence a commencé à harmoniser ses programmes de développement économique	22
Conclusion	23
À propos de l'audit	24
Annexe	
Tableau des recommandations	28

Introduction

6.1 Le Nord du Canada présente un potentiel économique, mais des difficultés entravent la concrétisation des possibilités de développement économique dans cette région. Les Territoires du Nord-Ouest, le Yukon et le Nunavut sont loin des autres marchés. Les infrastructures matérielles, comme les routes, les ports et les aéroports, sont restreintes, et l'instabilité des prix des matières premières influe sur l'exploitation des ressources non renouvelables. Les gouvernements territoriaux, les collectivités, les organisations autochtones et le secteur privé se heurtent tous à des problèmes de ressources humaines et à des difficultés organisationnelles qui nuisent à leur capacité de participer au développement économique. Enfin, les conditions socioéconomiques – les faibles niveaux de scolarité, le manque de logements et la disponibilité limitée des services de santé et des services sociaux – ont des répercussions sur la capacité des résidents de participer à l'économie.

Le gouvernement fédéral s'est engagé à promouvoir le développement économique du Nord

6.2 Le gouvernement du Canada est d'avis que des investissements fédéraux importants et continus dans les infrastructures, le savoir et le renforcement des capacités sont un moyen de relever les défis que présente le Nord et de permettre aux territoires de se développer sur le plan économique. Dans le discours du Trône de 2008, le gouvernement s'est engagé à créer le premier organisme autonome voué au développement économique du Nord, un élément essentiel de la *Stratégie pour le Nord du Canada* élaborée par le gouvernement. En janvier 2009, la mise sur pied de l'Agence canadienne de développement économique du Nord a été annoncée dans le budget fédéral. L'Agence a été créée officiellement en août 2009, et le gouvernement a alors annoncé que l'administration centrale serait située à Iqaluit.

6.3 L'Agence a pour mandat de promouvoir le développement économique dans les trois territoires du Canada. Elle est censée jouer le même rôle que les autres agences de développement économique fédérales, qui consiste notamment à assurer la coordination et la réalisation des activités fédérales de développement économique à l'échelle régionale, ainsi qu'à exécuter des fonctions d'élaboration de politiques, de recherche et de défense des intérêts. Près des trois quarts du budget de l'Agence pour 2013-2014, établi à un peu moins de 52 millions de dollars, ont été affectés aux programmes de paiements

de transfert visant à promouvoir le développement économique. Le Programme d'investissements ciblés (PIC), le Programme de développement économique des communautés (PDEC) et le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN) sont trois des principaux programmes de l'Agence. La pièce 6.1 résume l'essentiel de l'information sur ces programmes.

Pièce 6.1 Principaux programmes de paiements de transfert exécutés par l'Agence

Programme	Financement	Description du programme	Qui peut présenter une demande de financement	Ententes signées
<p>Programme d'investissements ciblés (PIC)</p> <p>Le PIC fait partie de l'ensemble de programmes Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN).</p>	67 millions de dollars pour la période allant de 2009-2010 à 2013-2014	Le PIC fournit des fonds pour soutenir les plans d'investissement élaborés pour chaque territoire, après consultation des intervenants. Les projets financés doivent cadrer avec les plans d'investissement et aider les organisations à créer et à tirer parti des débouchés économiques, ou doivent soutenir le développement de l'infrastructure économique.	Toute entité ayant un intérêt pour le développement économique du Nord.	201 ententes de contribution ont été signées entre 2009-2010 et 2012-2013.
<p>Programme de développement économique des communautés (PDEC)</p> <p>Le PDEC fait partie de l'ensemble de programmes Développement économique des Autochtones (DEA).</p>	20 millions de dollars pour la période allant de 2009-2010 à 2012-2013	Le PDEC fournit un financement de base aux organismes communautaires des peuples inuits et des Premières Nations pour la réalisation d'activités de développement économique. Le financement est accordé aux bénéficiaires pour leur permettre de planifier le développement économique, d'élaborer des propositions et de les aider à obtenir d'autres ressources financières.	Les conseils des Premières Nations, les gouvernements des collectivités autonomes des Premières Nations et des collectivités inuites autonomes, les organisations représentatives des collectivités inuites, ainsi que les autres organisations mandatées pour réaliser des activités et des projets en leur nom.	138 ententes de contribution ont été signées entre 2009-2010 et 2012-2013.
<p>Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN)</p>	27 millions de dollars pour la période allant de 2011-2012 à 2015-2016	Le PEBAN a pour but d'aider les personnes en âge de travailler qui résident dans le Nord à acquérir l'instruction de base nécessaire pour participer au marché du travail. Le financement est accordé aux collèges territoriaux pour améliorer leurs services d'éducation de base.	Les collèges situés dans les territoires, en tant qu'établissements d'enseignement autorisés à fournir des services agréés d'éducation de base des adultes.	6 ententes de contribution ont été signées entre 2011-2012 et 2012-2013.

Source : Agence canadienne de développement économique du Nord

L'Agence exécute ses programmes dans un contexte difficile

6.4 Depuis sa création, l'Agence est confrontée à un certain nombre de difficultés liées au recrutement et au maintien en poste des employés, ainsi qu'à l'installation des locaux à bureaux. De plus, elle a hérité d'un certain nombre de programmes de développement économique exécutés auparavant par Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. Dans le passé, des évaluations ministérielles et un audit avaient permis de cerner des déficiences dans certains de ces programmes, lesquelles n'avaient pas été entièrement corrigées quand le transfert s'est produit. L'Agence a dû composer avec ces difficultés et, en parallèle, élaborer et exécuter de nouveaux programmes afin de remplir son mandat.

Objet de l'audit

6.5 Dans le cadre de l'audit, nous avons examiné si l'Agence canadienne de développement économique du Nord gérât et exécutait certains programmes sélectionnés de paiements de transfert à l'appui du développement économique conformément aux principales exigences de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor. Trois programmes ont été sélectionnés aux fins de l'audit : le Programme d'investissements ciblés (PIC), le Programme de développement économique des communautés (PDEC) et le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN). Nous avons examiné les ententes conclues par l'Agence avec les bénéficiaires de fonds des programmes afin de déterminer dans quelle mesure ces ententes étaient bien gérées. Nous avons aussi examiné le cadre de gestion dont l'Agence se sert pour gérer ses programmes de paiements de transfert. Enfin, nous avons examiné si l'Agence avait établi l'organisme et aménagé ses ressources de façon à remplir son mandat global.

6.6 Les travaux d'audit dont il est question dans le présent chapitre visent la période allant du 1^{er} août 2009 au 15 août 2013. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du chapitre, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les critères de l'audit.

Observations et recommandations

Exécution des ententes de contribution

6.7 Les fonds que l'Agence canadienne de développement économique du Nord verse aux bénéficiaires dans le cadre de ses programmes de paiements de transfert à l'appui du développement économique doivent servir à promouvoir le développement

économique dans les trois territoires du Canada. Le gouvernement a pris l'engagement de veiller à ce que les programmes de paiements de transfert soient exécutés et gérés équitablement et efficacement.

6.8 La *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor ainsi que la Directive et la Ligne directrice connexes précisent les exigences que les ministères doivent respecter en ce qui a trait à la gestion des paiements de transfert. Par ailleurs, les paiements versés aux bénéficiaires doivent être faits conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. L'Agence est notamment tenue :

- de financer uniquement les bénéficiaires et les activités admissibles;
- d'inclure, dans ses ententes de contribution, des exigences en matière de surveillance et de rapports qui sont établies en fonction des risques;
- de surveiller le respect des exigences en matière de rapports et des autres obligations énoncées dans les ententes de contribution;
- de recueillir de l'information sur le rendement de chaque projet et d'utiliser cette information pour déterminer si les programmes de paiements de transfert atteignent leurs objectifs escomptés et pour présenter des rapports à cet égard.

6.9 Pour évaluer si l'Agence avait géré et exécuté ses programmes de paiements de transfert conformément aux principales exigences, nous avons sélectionné un échantillon aléatoire de 25 projets dont le financement avait été approuvé au titre du Programme d'investissements ciblés (PIC), ainsi qu'un échantillon aléatoire de 11 projets dont le financement avait été approuvé au titre du Programme de développement économique des communautés (PDEC). Les échantillons comprenaient des projets des trois territoires, approuvés au cours de trois exercices, soit de 2010-2011 à 2012-2013. Nous avons également examiné les six projets approuvés dans le cadre du Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN) au cours des exercices 2011-2012 et 2012-2013. Le financement accordé à ces 42 projets allait de 15 000 \$ à près de 3 millions de dollars.

L'Agence évalue adéquatement l'admissibilité des projets dans deux des trois programmes

6.10 Dans le cadre de chaque programme de développement économique, l'Agence précise les bénéficiaires, les activités et les coûts admissibles. Nous avons examiné si l'Agence avait mené une analyse

suffisante pour déterminer l'admissibilité de chacun des 42 projets de notre sélection avant de signer les ententes de contribution avec les bénéficiaires. Nous avons aussi vérifié si les fonctionnaires de l'Agence s'étaient assurés que les demandes comprenaient l'information requise et que les évaluations de l'Agence étaient complètes.

6.11 Nous avons constaté que l'Agence avait adéquatement évalué l'admissibilité des projets dans le cadre de deux des trois programmes que nous avons examinés, à savoir le Programme d'éducation de base des adultes du Nord et le Programme d'investissements ciblés. Cependant, l'Agence n'a pas adéquatement évalué l'admissibilité des projets dans le cadre du Programme de développement économique des communautés.

6.12 Le Programme d'éducation de base des adultes du Nord — Pour les six projets du PEBAN que nous avons examinés, nous avons constaté que l'Agence avait reçu des demandes complètes. De son côté, l'Agence a réalisé des évaluations complètes de l'admissibilité des projets avant de les financer.

6.13 Le Programme d'investissements ciblés — Sur les 25 projets du PIC que nous avons examinés, nous avons constaté que l'Agence avait adéquatement évalué l'admissibilité dans 23 cas. Dans les deux autres cas, les évaluations de l'admissibilité des projets étaient incomplètes.

6.14 Ainsi, dans un de ces cas, l'Agence avait déterminé que le projet était admissible au financement, mais l'évaluation de l'admissibilité ne précisait pas clairement la raison de cette décision. Du financement fédéral avait déjà été accordé au projet en 2007 pour la réalisation d'une étude de faisabilité, et encore en 2009 pour l'élaboration d'un plan d'affaires et de documents prêts à être présentés pour l'appel d'offres en vue de la conception finale et de la construction. En 2011, des fonctionnaires ont évalué une demande de fonds supplémentaires devant servir à mettre en œuvre la phase de construction du projet. Les fonctionnaires ont plutôt approuvé le financement d'une autre étude sur les avantages économiques éventuels du projet. Ils n'ont pas entièrement expliqué dans leur évaluation pourquoi l'Agence avait pris cette décision et n'ont pas non plus justifié le montant du financement accordé. En outre, l'évaluation ne tenait pas compte du financement que le bénéficiaire avait reçu auparavant, ni de la question de savoir si les projets avaient permis d'atteindre les résultats escomptés.

6.15 Nous avons constaté que l'Agence avait collaboré avec des intervenants territoriaux en finançant des projets du PIC qui cadraient avec les priorités définies dans les plans d'investissement de chaque territoire. Cette collaboration était importante, car les gouvernements territoriaux ont leurs propres programmes visant à favoriser le développement économique et il a été reconnu que les investissements devraient être coordonnés.

6.16 Le Programme de développement économique des communautés — En ce qui a trait au PDEC, nous avons constaté que l'Agence avait adéquatement évalué l'admissibilité de seulement 3 des 11 projets. Elle ne s'est pas assurée que les demandes étaient complètes. De plus, les fonctionnaires n'ont pas suffisamment documenté les analyses des demandes pour démontrer que les bénéficiaires, les activités et les coûts étaient admissibles.

6.17 Ainsi, dans un cas, le demandeur disait simplement que le financement servirait à soutenir l'exploitation d'un dépanneur, d'un motel et d'un poste d'essence, mais ne précisait ni les activités devant être exécutées ni les résultats escomptés. L'Agence a effectué son évaluation et financé le projet sans avoir au préalable demandé au requérant de fournir l'information manquante. Puisque la demande était incomplète, l'Agence n'avait pas l'assurance que le fait de soutenir ce projet cadrerait avec les objectifs du programme, ni que les activités financées étaient admissibles. Nous avons relevé un autre cas où l'Agence avait effectué une évaluation pour un projet et approuvé le financement de ce projet avant même de recevoir la demande.

6.18 Des représentants de l'Agence nous ont dit que les demandes et les évaluations incomplètes dans le cadre du PDEC pouvaient s'expliquer, du moins en partie, par le fait que le financement était fondé sur une formule – en fonction de la population des collectivités – et était accordé aux bénéficiaires, quelles que soient les possibilités économiques. Toutefois, l'Agence est quand même tenue d'évaluer l'admissibilité des activités de projet proposées, conformément à ses propres lignes directrices et comme l'exige la *Directive sur les paiements de transfert*.

6.19 Résumé — Il est important de procéder à une évaluation complète de l'admissibilité de chaque projet pour veiller à ce que le financement soit accordé seulement aux projets qui cadrent avec les objectifs globaux des programmes et pour assurer la conformité à la *Politique sur les paiements de transfert*. Si l'admissibilité est mise en doute, la crédibilité des programmes et de l'Agence pourrait être compromise.

6.20 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait s'assurer que des évaluations complètes de l'admissibilité à l'aide accordée au titre de ses programmes de développement économique sont faites et documentées comme l'exige la *Politique sur les paiements de transfert*. Quand les demandes sont incomplètes, l'Agence devrait collaborer avec les demandeurs pour s'assurer qu'ils fournissent toute l'information dont elle a besoin pour faire ses évaluations.

Réponse de l'Agence — Recommandation acceptée. Compte tenu de l'importance d'effectuer une évaluation approfondie de chaque projet afin d'en établir l'admissibilité, l'Agence canadienne de développement économique du Nord élabore actuellement de nouveaux formulaires de demande pour aider les bénéficiaires à fournir les renseignements nécessaires à l'évaluation appropriée des projets. De nouveaux formulaires d'évaluation des projets sont également en cours d'élaboration pour le Programme de développement économique des Autochtones (DEA) et le Programme d'investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN). Tous ces formulaires seront mis en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2014.

La gestion des ententes de contribution par l'Agence est faible

6.21 L'entente de contribution constitue l'accord intégral entre les deux parties; elle doit être signée avant la date de début du projet, et avant que les dépenses admissibles soient engagées. Aux termes de la *Directive sur les paiements de transfert*, une entente de contribution doit comprendre une description de l'objectif de la contribution, des activités financées et des résultats que l'on attend du bénéficiaire. Nous avons examiné si les ententes de contribution de notre sélection de projets précisaient l'objectif du projet et les activités financées. En outre, nous avons évalué le processus auquel l'Agence a recours pour évaluer et approuver les demandes d'aide financière.

6.22 Nous avons constaté que 7 des 42 ententes de contribution ne précisaient pas l'objectif du projet ou ne comprenaient pas de plan de travail énonçant cet objectif. Les activités financées n'étaient pas décrites non plus. Il est nécessaire de préciser clairement l'objectif et les activités dans toutes les ententes pour faire en sorte que les attentes soient claires et de façon à ce que l'Agence puisse demander des comptes aux bénéficiaires.

6.23 Avant la signature d'une entente, les fonctionnaires doivent évaluer la demande et préparer des documents pour recommander aux gestionnaires principaux et finalement au ministre d'approuver

le financement. En ce qui concerne les ententes de notre sélection de projets, il a fallu, en moyenne, plus de neuf mois après la réception d'une demande pour qu'une entente de contribution soit signée (la réalisation de l'évaluation initiale constituait l'étape la plus longue). En conséquence, certaines de ces ententes ont été signées tard dans l'exercice visé, et certains bénéficiaires ont eu peu de temps pour utiliser les fonds. Dans notre sélection, 23 des 42 ententes avaient été signées au dernier trimestre – dont 13 en mars. Des bénéficiaires ont dit à l'Agence qu'ils ne jugeaient pas approprié le délai de traitement des demandes. L'Agence n'a pas encore établi de normes de service ni communiqué celles-ci à ses clients, comme l'exige la *Politique sur les paiements de transfert*.

6.24 Enfin, nous avons trouvé des incohérences dans 38 des 42 ententes de contribution que nous avons examinées, y compris des dates précisées pour la présentation des rapports des bénéficiaires et pour le versement des paiements aux bénéficiaires qui étaient antérieures aux dates de signature des ententes. Nous avons également trouvé des énoncés contradictoires dans les ententes à propos de la base sur laquelle les paiements devaient être versés. Ces incohérences pourraient miner la crédibilité de l'Agence et la réputation de ses programmes.

6.25 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait revoir officiellement ses processus actuels d'examen et d'approbation des projets pour que les décisions sur le financement à accorder aux bénéficiaires soient prises en temps utile.

Réponse de l'Agence — Recommandation acceptée. Par souci d'offrir aux clients un service efficace et efficient et afin d'améliorer et de renforcer davantage l'administration des ententes de contribution par l'Agence canadienne de développement économique du Nord, les agents de programme utiliseront les nouveaux formulaires de demande et d'évaluation pour évaluer les demandes de manière exhaustive et opportune, en prenant en considération les besoins des clients situés dans le Nord. L'Agence élaborera des normes de service d'ici le 1^{er} avril 2014 pour les évaluations des projets et fera le suivi du rendement par rapport à ces normes.

6.26 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait revoir ses processus d'assurance de la qualité pour veiller à ce que les ententes de contribution ne contiennent pas d'incohérences, et ce, avant la signature des ententes.

Réponse de l'Agence — Recommandation acceptée. Le processus d'assurance de la qualité de l'Agence canadienne de développement économique du Nord sera amélioré d'ici le 1^{er} avril 2014 pour le rendre plus performant. Le processus d'assurance de la qualité aura pour but d'éliminer toutes les incohérences dans les ententes de financement et de veiller à ce que les ententes de financement contiennent des dispositions liées aux modes de financement et au suivi de la mesure du rendement.

L'Agence a recours à des évaluations des risques, mais n'a pas encore défini les exigences appropriées en matière de surveillance et de production de rapports

6.27 La *Politique sur les paiements de transfert* et sa Directive privilégient une approche axée sur les risques à l'égard de la surveillance des bénéficiaires et de la production de rapports par ces derniers. Les fonctionnaires de l'Agence doivent veiller à ce que les exigences en matière de surveillance et de production de rapports énoncées dans les ententes de contribution tiennent compte du niveau de financement et du profil de risque des bénéficiaires et des projets. Nous avons examiné si l'Agence avait adopté une approche axée sur les risques pour établir les exigences en matière de surveillance et de production de rapports.

6.28 Nous avons constaté que l'Agence avait commencé à utiliser un outil d'évaluation des risques au cours de l'exercice 2011-2012. L'Agence a effectué des évaluations des risques liés tant aux bénéficiaires qu'aux projets, pour les projets approuvés en 2011-2012 et en 2012-2013. L'Agence a procédé à des analyses pour appuyer les évaluations des risques liés aux bénéficiaires, mais elle ne l'a pas fait pour les évaluations des risques liés aux projets.

6.29 Les évaluations des risques n'ont pas servi à préciser, pour chaque entente de contribution, les exigences en matière de surveillance et de production de rapports. Nous avons observé dans les ententes une gamme d'exigences en matière de production de rapports pour des projets présentant la même cote de risque. L'Agence n'a pas défini le niveau approprié de surveillance et de production de rapports pour les différentes cotes de risque.

6.30 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait documenter ses évaluations des risques liés aux bénéficiaires et des risques liés aux projets. Elle devrait aussi définir les niveaux appropriés de surveillance et de production de rapports à préciser dans les ententes de contribution, en fonction des risques que posent les bénéficiaires et les projets.

Réponse de l'Agence — Recommandation acceptée. L'Agence canadienne de développement économique du Nord élaborera des outils plus efficaces pour évaluer les risques liés aux bénéficiaires et aux projets avant le 1^{er} avril 2014. Le risque associé au bénéficiaire servira à déterminer la durée de l'entente, et les niveaux de présentation des rapports financiers seront fondés sur le montant de l'entente. Les projets à risque élevé feront l'objet d'une surveillance accrue par les agents de projet.

L'Agence ne surveille pas adéquatement la conformité aux ententes de contribution

6.31 Selon la *Politique sur les paiements de transfert*, l'Agence est chargée de veiller à ce que les bénéficiaires se conforment aux obligations énoncées dans les ententes de contribution. Il s'agit là d'une responsabilité importante, car l'Agence est ainsi en mesure de savoir si les bénéficiaires réalisent les activités conformément aux exigences énoncées dans les ententes. Lorsque la surveillance permet de déterminer que ce n'est pas le cas, l'Agence peut intervenir. Pour tous les projets, nous avons examiné si l'Agence avait obtenu les rapports nécessaires et les avait examinés pour surveiller la conformité. Nous avons aussi examiné les dossiers de projet pour trouver des indications d'autres activités de surveillance, par exemple de la correspondance, des visites sur place ou des appels téléphoniques.

6.32 Pour ce qui est de notre sélection de 42 projets, nous avons constaté que l'Agence n'avait pas reçu tous les rapports des bénéficiaires qui sont exigés dans les ententes de contribution. Environ 15 % des rapports qui devaient être présentés pour les exercices 2010-2011 et 2011-2012 n'avaient pas été reçus. Environ 75 % des rapports qui devaient être présentés pour 2012-2013 manquaient encore à la fin de notre audit.

6.33 Environ 80 % des rapports reçus avaient été présentés en retard et, dans la plupart des cas, le retard atteignait plusieurs mois. Quand l'Agence ne reçoit pas les rapports en temps voulu, elle ne dispose pas de l'information nécessaire pour surveiller l'avancement des activités de projet. Nous avons constaté que l'Agence envoyait parfois des lettres de rappel aux bénéficiaires quand les rapports étaient en retard. Cependant, dans l'ensemble, nous n'avons trouvé dans les dossiers de projet que peu de documents montrant que l'Agence avait communiqué régulièrement avec les bénéficiaires pour obtenir les rapports ou pour réaliser d'autres activités de surveillance, comme des appels téléphoniques ou des visites sur place.

6.34 Nous avons trouvé peu d'éléments probants indiquant que les fonctionnaires avaient remis en question l'information fournie dans les rapports ou avaient demandé des détails en cas d'information manquante ou douteuse. Après évaluation des rapports, nous avons conclu qu'environ 20 % des rapports acceptés par les fonctionnaires ne comprenaient pas toute l'information exigée des bénéficiaires aux termes des ententes.

6.35 Par exemple, dans le cas d'une entente de contribution du PDEC de près de 600 000 \$, le rapport final a été présenté avec près de deux mois de retard. En outre, il décrivait toutes les activités de l'organisation bénéficiaire sans préciser lesquelles avaient été financées par l'Agence. Le dossier ne contenait aucune information indiquant que l'Agence avait examiné le rapport ou demandé au bénéficiaire de démontrer que les fonds de l'Agence avaient servi à réaliser des activités admissibles. L'Agence nous a affirmé avoir examiné les états financiers audités que lui avait fournis le bénéficiaire après la fin du projet. Même si, dans une lettre de recommandations, l'auditeur des états financiers avait relevé d'importantes faiblesses dans le contrôle interne de l'organisation bénéficiaire, l'Agence n'a pas effectué de suivi auprès du bénéficiaire à propos des mesures à prendre pour corriger ces faiblesses. L'Agence a continué de financer le bénéficiaire l'année suivante.

6.36 Dans un autre cas, un projet du PIC, nous avons constaté que les fonctionnaires n'avaient pas effectué un examen critique adéquat des rapports du bénéficiaire ni des documents fournis à l'appui, comme les factures et les reçus. Dans ce projet, l'Agence avait accordé approximativement 200 000 \$ à un bénéficiaire pour l'achat de biens, conformément au budget établi dans l'entente de contribution. Le budget prévoyait des montants précis pour l'achat de biens précis, y compris des véhicules, du matériel de bureau et du matériel de formation de cuisinier de camp. Nous avons examiné le dossier de projet et les rapports du bénéficiaire, ce qui a soulevé un certain nombre d'inquiétudes de notre part.

6.37 Premièrement, les fonctionnaires de l'Agence n'ont pas remis en question les rapports du bénéficiaire, bien que nous ayons constaté des anomalies dans ces rapports lors de notre examen. Par exemple, les fonctionnaires n'ont pas posé de questions sur des reçus fournis dans un rapport qui ne concordaient pas avec la facture; le reçu pour l'achat d'un camion de 31 000 \$ manquait, tandis qu'un autre reçu de 7 000 \$ était fourni pour l'achat d'un camion non inscrit sur la facture (l'Agence a pu obtenir le reçu manquant à la fin de notre audit, et le bénéficiaire n'a pas été remboursé pour l'achat du camion de 7 000 \$).

6.38 Deuxièmement, les fonctionnaires n'ont pas remis en question les écarts entre les montants prévus au budget et les montants réellement dépensés pour chaque catégorie de biens (aux termes de l'entente, le bénéficiaire devait faire approuver par écrit tout changement dans les dépenses par catégorie). Par exemple, environ 8 000 \$ étaient prévus au budget pour le matériel de formation de cuisinier de camp, mais les dépenses réelles ont atteint près de 25 000 \$ selon les états financiers audités fournis à l'Agence après la fin du projet. Il est bien sûr important d'obtenir les états financiers, mais l'Agence est également tenue de surveiller les projets au cours de leur mise en œuvre de manière à résoudre les problèmes à mesure qu'ils surviennent.

6.39 Nous avons également observé un manque de surveillance des projets du PEBAN. Dans le cadre de ce programme, l'éducation de base des adultes désigne les activités éducatives qui aident les adultes à atteindre des niveaux suffisants de littératie, de numératie et d'autres compétences essentielles pour obtenir un emploi ou pour participer à une formation professionnelle. L'aide accordée au titre du programme ne s'applique pas à la formation professionnelle ni à l'éducation postsecondaire.

6.40 Toutefois, des rapports de bénéficiaires font état de cours comme une formation de technicien de matériel électrique de plein air, ainsi que de cours donnés par les aînés des collectivités sur des thèmes comme les vêtements traditionnels et la culture traditionnelle. Rien n'indique que les fonctionnaires ont questionné les bénéficiaires à propos de l'admissibilité de ces cours ou qu'ils ont remis en cause la façon dont ces cours amélioreraient le niveau de littératie ou de numératie.

6.41 Dans bon nombre des ententes de contribution que nous avons examinées, les paiements aux bénéficiaires devaient être versés avant la date à laquelle les bénéficiaires devaient remettre leurs rapports. La plupart des ententes précisaient que seulement 10 % du financement serait retenu jusqu'à la réception de tous les rapports requis. L'Agence a la latitude de structurer les paiements de la sorte. Toutefois, cette façon de faire signifie que les bénéficiaires subissent peu de répercussions financières s'ils ne présentent pas les rapports requis à temps. Par exemple, dans le cas d'un des projets, le plein montant de la contribution (près de 700 000 \$) a été versé en une fois au bénéficiaire parce qu'aucun rapport n'était exigé avant le déblocage des fonds et qu'il n'y avait pas de retenue de 10 %. Nous avons constaté que le bénéficiaire n'avait encore présenté aucun rapport en date d'août 2013, alors que le premier rapport aurait dû être soumis en mars 2013. Dans le cas d'un autre projet, le dossier

indiquait que l'Agence avait reçu un rapport même si ce n'était pas le cas, parce que l'Agence ne voulait pas retenir un paiement devant être versé à un bénéficiaire.

6.42 Enfin, le Conseil du Trésor exige que des instruments de délégation soient en place et que des documents de spécimen de signature soient établis pour les employés investis de pouvoirs délégués. Nous avons constaté que les instruments de délégation de l'Agence manquaient de clarté, car ils n'indiquaient pas le montant maximum que les délégataires avaient le pouvoir d'autoriser. Nous avons aussi constaté que, pendant une courte période, aucun fonctionnaire de l'Agence n'était investi de pouvoirs délégués. Nous avons examiné des paiements choisis qui avaient été versés dans le cadre d'ententes de contribution, pour déterminer si les employés de l'Agence qui avaient fourni l'attestation requise étaient investis des pouvoirs délégués appropriés. Bien que nous ayons constaté qu'en 2010 trois paiements avaient été approuvés par des fonctionnaires n'ayant pas la carte de signature nécessaire pour confirmer leurs pouvoirs délégués, nous n'avons relevé aucune situation de ce genre au cours des années suivantes.

6.43 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait examiner les rapports présentés par les bénéficiaires et effectuer un suivi quand l'information est incomplète ou ne corrobore pas les activités précisées dans les ententes de contribution. L'Agence devrait aussi consigner l'information relative à ses activités de suivi et de surveillance pour s'assurer que les ententes sont surveillées conformément aux exigences de la *Politique sur les paiements de transfert*.

Réponse de l'Agence — Recommandation acceptée. Pour améliorer davantage les exigences de surveillance et la conformité aux ententes de contribution, l'Agence canadienne de développement économique du Nord offrira aux agents de programme des séances de formation portant sur l'utilisation du Système de subventions et de contributions et sur les documents à consigner au dossier pour la surveillance, la documentation et la gestion de l'information d'ici le 1^{er} avril 2014.

L'Agence n'a pas mesuré l'atteinte des objectifs des programmes ni n'a présenté de rapports à cet égard

6.44 Selon la *Politique sur les paiements de transfert*, les ministères doivent établir des stratégies de mesure du rendement pour leurs programmes et veiller à disposer d'information adéquate et pertinente pour appuyer la gestion des programmes, l'évaluation des programmes

et la présentation de rapports externes. Nous avons examiné si l'Agence avait mis en œuvre des stratégies de mesure du rendement et rendu compte de l'atteinte des objectifs des programmes.

6.45 Nous avons constaté que l'Agence n'avait pas mis en œuvre de stratégie de mesure du rendement pour le PIC ni pour le PDEC. Nous avons également constaté que les exigences en matière de rapports énoncées dans les différentes ententes de contribution conclues dans le cadre du PIC ou du PDEC n'incluaient pas l'information dont l'Agence a besoin pour déterminer si les projets contribuent à l'atteinte des objectifs globaux des programmes.

6.46 L'Agence a établi une stratégie de mesure du rendement pour le PEBAN. La stratégie comprend les principaux éléments énoncés dans les lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, y compris des indicateurs de rendement. Ces indicateurs faisaient partie intégrante des exigences en matière de rapports dans cinq des six ententes de contribution, et la plupart des rapports présentés par les bénéficiaires comprenaient quelques renseignements sur ces indicateurs. Bien que ces indicateurs permettent à l'Agence de mesurer certains aspects du programme, nous avons remarqué que la stratégie de mesure du rendement ne comprenait pas d'indicateurs servant à mesurer l'amélioration des compétences de base en milieu de travail, comme le niveau de littératie et de numératie, ce qui constituait l'un des objectifs du programme.

6.47 Notre examen des rapports sur le rendement de l'Agence et d'autres documents publiés par celle-ci nous a permis de constater qu'ils ne contenaient pas suffisamment d'information adéquate sur l'atteinte des objectifs des programmes de paiements de transfert à l'appui du développement économique que nous avons examinés.

6.48 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait mettre pleinement en œuvre des stratégies de mesure du rendement pour ses programmes de développement économique. L'Agence devrait intégrer, dans les ententes de contribution, les exigences en matière d'information sur le rendement prévues par ses stratégies et utiliser cette information pour rendre compte du rendement des programmes.

Réponse de l'Agence — *Recommandation acceptée.* L'Agence canadienne de développement économique du Nord met systématiquement à jour ses indicateurs et stratégies de mesure du rendement au moment du renouvellement de chacun de ses programmes. Cet exercice permettra à l'Agence de s'assurer que

les stratégies de mesure du rendement et les indicateurs de rendement sont à jour et répondent bien à ses besoins en matière de surveillance. Parallèlement, un nouveau système de suivi qui sert à consigner ces données a été conçu; sa mise en œuvre commencera le 1^{er} avril 2014. Il permettra notamment de faire en sorte que les mesures sont intégrées aux sections des ententes consacrées aux rapports et que l'information est enregistrée à mesure que les bénéficiaires présentent leurs rapports. Cette approche fera partie de la « trousse d'outils » des agents de développement économique. De plus, l'Agence consulte actuellement d'autres organismes de développement régionaux, ainsi que Services partagés Canada, au sujet de stratégies et de systèmes de mesure du rendement qui pourraient être mis en commun.

Cadre de gestion de l'Agence

6.49 Selon la *Politique sur les paiements de transfert* et sa Directive, les ministères sont tenus de mettre en place des mécanismes de surveillance, des contrôles internes et des outils efficaces pour appuyer la gestion des programmes de paiements de transfert. La Politique et la Directive exigent également que les ministères rendent leurs programmes accessibles pour les demandeurs, et qu'ils envisagent le recours à des ententes pluriannuelles et à des méthodes de financement différentes pour les paiements de transfert aux bénéficiaires autochtones.

L'Agence met en œuvre un cadre de gestion pour ses programmes de paiements de transfert

6.50 Nous avons examiné si l'Agence canadienne de développement économique du Nord avait mis en place un cadre de gestion des paiements de transfert qui lui permettait de satisfaire aux principales exigences énoncées dans la *Politique sur les paiements de transfert*.

6.51 Nous avons constaté que l'Agence s'était efforcée d'uniformiser ses pratiques de gestion dans ses différents programmes et bureaux régionaux. En mars 2012, l'Agence a établi un cadre de contrôle de gestion pour les subventions et contributions. Le cadre comporte des attentes concernant la façon dont les paiements de transfert doivent être gérés au sein de l'Agence. L'Agence s'était engagée à mettre en œuvre le cadre au cours de l'exercice 2012-2013. Toutefois, nous avons constaté que bon nombre des exigences n'avaient pas encore été entièrement mises en œuvre. La pleine mise en œuvre de ce cadre pourrait aider l'Agence à mieux gérer ses programmes de paiements de transfert.

6.52 L'Agence dispose aussi d'un ensemble de guides et d'outils pour gérer les différents programmes de paiements de transfert. Ils datent cependant d'avant la création de l'Agence et ne sont pas adaptés au contexte opérationnel actuel. L'Agence nous a dit qu'elle comptait mettre à jour ces documents dans le cadre des mesures qu'elle prenait pour mieux harmoniser ses programmes de paiements de transfert. Elle a établi un plan de transition pour guider le processus d'harmonisation; les directives à jour devraient être mises en œuvre dans toute l'Agence durant l'exercice 2014-2015.

6.53 L'Agence a affirmé que les valeurs et l'éthique étaient importantes dans la gestion des subventions et des contributions. Cela est particulièrement vrai dans le cas de l'Agence, car le risque qu'un employé ou un membre de sa famille ou encore un de ses amis puissent profiter directement ou indirectement du financement accordé est plus élevé dans les petites collectivités du Nord. En 2013, l'Agence a publié son code de valeurs et d'éthique. Nous avons constaté que le code cadrerait bien avec les exigences du gouvernement fédéral. L'Agence s'est engagée à revoir les exigences du code chaque année.

6.54 Nous avons constaté que la façon dont l'Agence communiquait l'information sur les programmes de paiements de transfert aux demandeurs éventuels ne garantissait pas l'accessibilité des programmes. Les fonctionnaires ont fait appel à leurs relations pour donner aux intervenants de l'information sur les programmes auxquels ceux-ci pouvaient être admissibles et ils ont aussi pris d'autres mesures, dont la participation à des salons commerciaux; cependant, dans l'ensemble, il y a eu peu de publicité. Par ailleurs, l'information sur les programmes publiée sur le site Web de l'Agence à l'intention des demandeurs éventuels n'était pas encore complète en date d'août 2013. Nous avons remarqué que l'Agence avait établi une stratégie de communication externe en 2013. Cependant, cette stratégie ne contient pas de mesures précises visant à promouvoir les programmes auprès des demandeurs éventuels.

6.55 Enfin, aux termes de la *Directive sur les paiements de transfert*, les ministères doivent envisager le recours à des méthodes de financement différentes pour les paiements de transfert aux bénéficiaires autochtones. La Directive précise aussi que les ministères doivent juger de la pertinence de recourir à des ententes pluriannuelles lorsque la réalisation des objectifs pourrait nécessiter une relation avec un bénéficiaire sur un certain nombre d'années. L'Agence n'a pas encore officiellement envisagé le recours à des méthodes de financement différentes ni à des ententes pluriannuelles. Les ententes que nous

avons examinées comprenaient seulement deux ententes pluriannuelles. Les ententes pluriannuelles peuvent réduire le fardeau administratif des bénéficiaires.

6.56 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait terminer la mise en œuvre de son cadre de contrôle de gestion pour les subventions et contributions, et honorer l'engagement qu'elle a pris de mettre à jour les guides et les outils utilisés pour gérer les ententes de contribution.

Réponse de l'Agence — Recommandation acceptée. L'Agence canadienne de développement économique du Nord terminera la mise en œuvre du cadre de contrôle de gestion d'ici le 1^{er} août 2014. L'Agence travaille actuellement à actualiser les manuels et les outils de gestion en tant qu'éléments de la « trousse d'outils » pour la gestion des programmes Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord et Développement économique des Autochtones. Elle a récemment mis à jour son site Web en mettant l'accent tout particulièrement sur l'amélioration de l'accès à l'information sur les programmes pour ses clients.

6.57 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait évaluer, de concert avec les bénéficiaires autochtones de paiements de transfert, s'il y a lieu d'envisager le recours à des méthodes de financement différentes. L'Agence devrait aussi envisager le recours à des ententes pluriannuelles.

Réponse de l'Agence — Recommandation acceptée. Dans le but d'améliorer davantage le service et de réduire le fardeau administratif imposé aux demandeurs, l'Agence canadienne de développement économique du Nord étudie actuellement la possibilité de mettre en place d'autres modes de financement selon la *Directive sur les paiements de transfert* et de conclure des ententes pluriannuelles dans le contexte des nouvelles modalités du programme Développement économique des Autochtones, lesquelles entreront en vigueur le 1^{er} avril 2014.

Établissement de l'Agence

6.58 Quand l'Agence canadienne de développement économique du Nord a été créée, le gouvernement fédéral a décidé que l'administration centrale serait située dans le Nord, dans le cadre de sa *Stratégie pour le Nord du Canada*. Cette décision concordait avec le point de vue exprimé par les intervenants, à savoir qu'il était nécessaire que l'Agence soit située dans le Nord et que les décisions concernant les programmes et les politiques visant le Nord soient prises dans les territoires. Le gouvernement a choisi d'installer

l'administration centrale de l'Agence à Iqaluit. À l'instar d'autres agences de développement économique fédérales, l'Agence a aussi un bureau de liaison à Ottawa.

L'Agence n'a pas été en mesure de pourvoir certains des postes à son administration centrale d'Iqaluit

6.59 Nous avons examiné les progrès accomplis par l'Agence pour établir l'organisme et aménager ses ressources de façon à remplir son mandat global. L'Agence a indiqué que certaines fonctions seraient exécutées à partir du bureau de liaison à Ottawa pendant l'établissement de l'administration centrale à Iqaluit, et que ces fonctions seraient par la suite exercées à Iqaluit quand des employés auraient été embauchés dans le Nord et que des bureaux et des logements seraient prêts à les accueillir. L'Agence a inscrit la gestion des ressources humaines parmi ses priorités, et son plan d'activités intégré comprenait un plan des ressources humaines pour la période allant de 2010 à 2013.

6.60 Dans son plan, l'Agence estimait qu'environ 45 % des employés travailleraient à l'administration centrale et dans un bureau régional situé lui aussi à Iqaluit. Les autres employés devaient travailler dans des bureaux régionaux à Yellowknife et à Whitehorse, et un peu moins de 10 % des employés devaient être affectés au bureau de liaison à Ottawa.

6.61 En date d'août 2013, seulement 30 % des employés de l'Agence travaillaient à Iqaluit, malgré les efforts concertés déployés par l'Agence en vue de recruter du personnel pour cet endroit. Par exemple, les offres d'emploi de l'Agence sont diffusées à l'échelle locale et nationale en anglais, en français et en inuktitut. L'Agence nous a dit que seulement 15 des 32 postes annoncés pour le bureau d'Iqaluit avaient été pourvus, dont certains sont des postes temporaires. Les autres postes n'ont pas été pourvus (six concours se déroulaient encore à la fin de notre audit).

6.62 Nous avons constaté que l'Agence n'avait pas mis à jour son plan des ressources humaines, mais qu'elle avait commencé à travailler dans ce sens. De même, l'Agence n'a pas encore terminé son plan d'embauche des Inuits, un plan que doivent élaborer les organisations gouvernementales qui travaillent au Nunavut. Aux termes de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*, les organisations doivent mettre en poste des employés inuits et maintenir leur nombre à un niveau représentatif. Nous avons constaté que dans son plan des ressources humaines, l'Agence avait établi une

cible de 50 % d'employés inuits à son administration centrale d'Iqaluit. En date d'août 2013, 25 % des employés de l'Agence à Iqaluit étaient des Inuits.

6.63 L'Agence a dû faire face à de nombreuses difficultés pour recruter des employés travaillant à Iqaluit et les maintenir en poste. Au Nunavut, les taux d'obtention de diplômes d'études secondaires et postsecondaires sont faibles, et bon nombre des postes offerts par l'Agence exigent un diplôme universitaire. Des représentants de l'Agence nous ont dit qu'il y avait concurrence pour embaucher des candidats qualifiés à partir du bassin local restreint. Ils ont également affirmé que les personnes habitant ailleurs au Canada étaient peu disposées à déménager à Iqaluit. Malgré ces difficultés, le nombre d'employés à Iqaluit a doublé depuis 2010.

6.64 Nous avons également remarqué que l'Agence participait à un projet visant à accroître l'embauche d'Inuits dans les ministères et organismes fédéraux. En 2013, le gouvernement fédéral a lancé le Projet pilote sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuits en vue d'offrir aux participants de l'expérience de travail pratique au sein des ministères et organismes du gouvernement fédéral, du gouvernement du Nunavut et de Nunavut Tunngavik Incorporated. L'Agence est l'une des principales organisations fédérales à avoir élaboré ce projet et à y participer. Au terme du projet, les participants qui auront réussi seront inscrits dans un répertoire et seront pris en considération pour de possibles emplois. L'Agence est d'avis que ce projet pilote contribuera à répondre aux exigences de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut* et aidera les Inuits à acquérir les compétences nécessaires en vue de répondre aux besoins futurs en personnel.

6.65 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait mettre à jour son plan des ressources humaines et établir un plan d'embauche des Inuits, comme l'exige l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*. L'Agence devrait surveiller la mise en œuvre de ces plans et les adapter au besoin.

Réponse de l'Agence — Recommandation acceptée. Par souci de se constituer un effectif professionnel qui représente adéquatement sa clientèle, et afin de doter tous les postes à l'administration centrale d'Iqaluit et satisfaire aux exigences de l'*Accord sur les revendications territoriales du Nunavut*, l'Agence canadienne de développement économique du Nord procède actuellement au renouvellement de son plan des ressources humaines et peaufine son plan d'embauche des Inuits, qui devraient être terminés d'ici le premier trimestre de 2014. L'Agence réalisera un examen annuel de ces plans.

Des fonctions clés de l'Agence sont exercées à partir du bureau de liaison d'Ottawa, où se trouvent aussi des postes de haute direction

6.66 Dans son plan d'activités intégré, l'Agence prévoyait qu'un peu moins de 10 % de ses employés travailleraient au bureau de liaison à Ottawa. Dans le plan et d'autres documents, l'Agence s'était engagée à ce que la majorité des postes de direction soient occupés à l'administration centrale d'Iqaluit et dans les bureaux régionaux.

6.67 En date d'août 2013, il y avait plus d'employés travaillant au bureau de liaison d'Ottawa (un peu moins de 35 %) qu'à l'administration centrale à Iqaluit (30 %). Bon nombre des fonctions clés de l'Agence, ayant trait notamment aux politiques, à la planification et aux communications, sont assurées à partir du bureau d'Ottawa. De même, des postes clés sont établis au bureau d'Ottawa, y compris :

- le poste de président;
- le poste de vice-président pour la politique, la planification, les communications et le Bureau de gestion des projets nordiques (une affectation temporaire);
- le poste de conseiller principal pour les relations avec la communauté inuite.

Nous avons remarqué que le président et le vice-président se rendaient souvent dans le Nord. L'Agence n'a toutefois pas de plan pour transférer des fonctions clés à Iqaluit.

6.68 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait revoir son effectif dans le but d'avoir une organisation établie dans le Nord, comme le prévoit son mandat.

Réponse de l'Agence — Recommandation acceptée. L'Agence canadienne de développement économique du Nord continuera d'accroître son effectif à Iqaluit, notamment dans le secteur des services ministériels, en prenant des mesures de dotation, de maintien en poste et de développement qui permettront de surmonter les défis en matière d'emploi dans le Nord. En s'appuyant sur ses plans de ressources humaines et d'embauche des Inuits, l'Agence ajoutera neuf postes supplémentaires à son effectif actuel à Iqaluit d'ici la fin de l'exercice financier 2014-2015 et transférera progressivement d'autres fonctions des services ministériels d'Ottawa à Iqaluit.

Le Cadre de gestion des locaux à bureaux de l'Agence est incomplet

6.69 La *Politique sur la gestion des biens immobiliers* du Conseil du Trésor énonce des exigences concernant la planification, l'acquisition, l'utilisation et l'aliénation des biens immobiliers dont les ministères gardiens de même que les ministères locataires sont responsables. Aux termes de la Politique, les administrateurs généraux doivent s'assurer qu'un cadre de gestion convenable pour les biens immobiliers est mis en place afin d'appuyer la prise de décisions avisées et opportunes quant à la gestion des biens immobiliers. Nous avons examiné si l'Agence avait mis en place un cadre de gestion des biens immobiliers et avait adéquatement planifié sa demande de locaux à bureaux.

6.70 Nous avons constaté que l'Agence avait une ébauche du Cadre de gestion des locaux à bureaux datant de 2011 – soit deux ans après la création de l'Agence. De plus, l'Agence n'a pas mis en œuvre ni mis à jour le Cadre afin d'appuyer la prise de décisions avisées et opportunes quant à la gestion des biens immobiliers.

6.71 Nous avons observé que lorsque l'Agence avait cherché à déterminer ses besoins en locaux pour son administration centrale à Iqaluit, elle avait modifié ses besoins initiaux, précisé des besoins additionnels et revu à la baisse ses besoins en locaux après la mise en chantier d'un nouvel immeuble pour son administration centrale. L'Agence a fini par disposer de locaux excédentaires à Iqaluit. Nous avons aussi constaté que l'Agence avait plus de locaux qu'elle n'en avait besoin au bureau régional de Yellowknife et au bureau de liaison d'Ottawa. Elle a par la suite libéré le tiers de la superficie totale de ses locaux. À notre avis, un cadre de gestion des locaux à bureaux aurait pu aider l'Agence à mieux surmonter certaines des difficultés qu'elle a éprouvées au moment de définir ses besoins en locaux.

6.72 Recommandation — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait mettre à jour son Cadre de gestion des locaux à bureaux en tenant compte des leçons apprises depuis son établissement.

Réponse de l'Agence — Recommandation acceptée. L'Agence canadienne de développement économique du Nord mettra en œuvre son Cadre de gestion des locaux à bureaux d'ici le 31 mars 2014 afin de se conformer aux directives énoncées à l'annexe D, « Consignes aux ministères à l'égard des locaux » du *Guide de la gestion des biens immobiliers* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

L'Agence a commencé à harmoniser ses programmes de développement économique

6.73 Selon la *Politique sur les paiements de transfert*, les responsables doivent assurer l'harmonisation des programmes de paiements de transfert au sein d'un même ministère, lorsqu'il est approprié de le faire. Dans le cadre de notre audit de 2010 sur le développement durable dans les Territoires du Nord-Ouest, nous recommandions à l'Agence de clarifier les objectifs de ses programmes de développement économique et de se doter d'une stratégie pour l'exécution de ces programmes qui comprendrait notamment la détermination des besoins et des lacunes ainsi que l'établissement d'objectifs clairs et cohérents. Nous avons examiné les progrès accomplis par l'Agence pour donner suite à cette recommandation.

6.74 Nous avons constaté que l'Agence n'avait pas encore fini de clarifier les objectifs de ses programmes de développement économique et d'harmoniser ces programmes, mais qu'elle prévoyait envoyer des documents à la ministre pour qu'elle approuve les programmes renouvelés avant la fin de 2013. Le but de l'Agence consiste à mettre en place, d'ici à l'exercice 2014-2015, de nouveaux objectifs et de nouvelles modalités pour plusieurs de ses programmes de développement économique à l'intention des Autochtones. Des représentants de l'Agence nous ont dit qu'un travail similaire serait réalisé dans l'avenir pour certains autres programmes de développement économique n'ayant pas beaucoup changé depuis 2005.

6.75 En outre, l'Agence s'était engagée à envisager l'élaboration d'une loi habilitante en 2009. L'Agence a fait savoir au gouvernement qu'elle aimerait avoir sa propre loi qui énoncerait ses rôles et ses responsabilités. À ce jour, le gouvernement n'a pas proposé de loi habilitante pour l'Agence.

6.76 **Recommandation** — L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait terminer le plus tôt possible l'harmonisation de ses programmes de paiements de transfert à l'appui du développement économique, de manière à rendre les objectifs clairs et à préciser les obligations en matière de reddition de comptes.

Réponse de l'Agence — **Recommandation acceptée.** L'Agence canadienne de développement économique du Nord lancera un nouveau programme intégré de développement économique des Autochtones le 1^{er} avril 2014.

Conclusion

6.77 L'Agence canadienne de développement économique du Nord n'a pas géré ni exécuté certains programmes sélectionnés de paiements de transfert à l'appui du développement économique conformément aux principales exigences de la *Politique sur les paiements de transfert*. La gestion des ententes de contribution par l'Agence est faible; la surveillance exercée à l'égard des bénéficiaires est inadéquate; et l'Agence n'a pas mesuré l'atteinte des objectifs de ses programmes ni n'a présenté de rapports à cet égard. Néanmoins, l'Agence a commencé à s'attaquer à ces problèmes. En 2012, elle a établi un cadre de contrôle de gestion qui énonce les attentes quant à la façon dont ses programmes de paiements de transfert doivent être gérés et elle s'emploie à mettre en œuvre ce cadre. En outre, l'Agence a commencé à harmoniser ses programmes de développement économique.

6.78 Bien que l'Agence ait établi l'organisme de façon à pouvoir exécuter ses programmes de développement économique, certaines fonctions clés et des postes de haute direction demeurent au bureau de liaison à Ottawa au lieu de se trouver à l'administration centrale à Iqaluit. L'Agence n'a pas été en mesure de pourvoir certains postes à Iqaluit. Elle met à jour son plan des ressources humaines et termine son plan d'embauche des Inuits afin d'orienter ses futurs efforts. Toutefois, elle n'a pas de plan pour transférer les fonctions clés de l'organisation à Iqaluit.

À propos de l'audit

Le Bureau du vérificateur général avait comme responsabilité d'effectuer un examen indépendant des programmes de paiements de transfert de l'Agence canadienne de développement économique du Nord afin de donner de l'information, une assurance et des avis objectifs au Parlement en vue de l'aider à examiner soigneusement la gestion que fait le gouvernement des ressources et des programmes.

Tous les travaux d'audit dont traite le présent chapitre ont été menés conformément aux normes relatives aux missions de certification de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada qui sont présentées dans le Manuel de CPA Canada — Certification. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses audits, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Dans le cadre de notre processus normal d'audit, nous avons obtenu de la direction la confirmation que les constatations présentées dans ce chapitre sont fondées sur des faits.

Objectif

L'audit avait pour principal objectif de déterminer si l'Agence canadienne de développement économique du Nord :

- gérait et exécutait certains programmes sélectionnés de paiements de transfert à l'appui du développement économique conformément aux principales exigences de la *Politique sur les paiements de transfert*;
- avait établi l'organisme et aménagé ses ressources de façon à remplir son mandat global.

Étendue et méthode

Au cours de notre audit, nous avons examiné si l'Agence canadienne de développement économique du Nord gérait et exécutait certains programmes sélectionnés de paiements de transfert à l'appui du développement économique conformément aux principales exigences de la *Politique sur les paiements de transfert*. Trois programmes ont été sélectionnés en vue de l'audit : le Programme d'investissements ciblés (PIC), le Programme de développement économique des communautés (PDEC) et le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN). Nous avons examiné les ententes conclues avec les bénéficiaires des fonds des programmes afin de déterminer dans la mesure dans laquelle les ententes étaient bien gérées, ainsi que le cadre de gestion utilisé par l'Agence pour exécuter ses programmes de paiements de transfert. Enfin, nous avons examiné si l'Agence avait établi l'organisme et aménagé ses ressources de façon à remplir son mandat global. Nous avons eu des entretiens avec des fonctionnaires responsables de la prestation des programmes de paiements de transfert, et analysé les politiques, les procédures et les dépenses pertinentes. Nous avons effectué nos travaux à l'administration centrale de l'Agence, à ses trois bureaux régionaux et à son bureau de liaison.

Pour évaluer si l'Agence avait géré et exécuté ses programmes de paiements de transfert conformément aux principales exigences, nous avons sélectionné un échantillon aléatoire de 25 projets dont le financement avait été approuvé au titre du Programme d'investissements ciblés (PIC), ainsi qu'un échantillon aléatoire de 11 projets dont le financement avait été approuvé au titre du Programme de développement économique des communautés (PDEC). Les échantillons comprenaient des projets

des trois territoires, approuvés au cours de trois exercices, soit de 2010-2011 à 2012-2013. Nous avons également examiné les six projets approuvés dans le cadre du Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN) au cours des exercices 2011-2012 et 2012-2013.

Critères

Critères	Sources
<p>Pour déterminer si l'Agence canadienne de développement économique du Nord gérât et exécutait certains programmes sélectionnés de paiements de transfert à l'appui du développement économique conformément aux principales exigences de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> et avait établi l'organisme et aménagé ses ressources de façon à remplir son mandat global, nous avons utilisé les critères suivants :</p>	
<p>L'Agence canadienne de développement économique du Nord approuve le financement et exerce une surveillance à l'égard des bénéficiaires conformément aux principaux éléments de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i>, de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>, des modalités des programmes et des ententes de contribution individuelles. Plus particulièrement, l'Agence :</p> <ul style="list-style-type: none"> • finance seulement les bénéficiaires et les activités admissibles; • inclut, dans les ententes de financement, des exigences en matière de production de rapports qui tiennent compte des risques; • surveille le respect des exigences en matière de production de rapports ainsi que des autres obligations énoncées dans les ententes; • verse des paiements aux bénéficiaires conformément à la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> et aux pouvoirs délégués. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur les paiements de transfert</i>, 2008 • Conseil du Trésor, <i>Directive sur les paiements de transfert</i>, 2008 • <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Ligne directrice sur une stratégie de mesure du rendement aux termes de la Politique sur les paiements de transfert</i> • Modalités du Programme d'investissements ciblés, du Programme de développement économique des communautés et du Programme d'éducation de base des adultes du Nord • Ententes de financement sélectionnées
<p>L'Agence canadienne de développement économique du Nord recueille de l'information sur le rendement de chaque projet et utilise cette information pour déterminer si les programmes de paiements de transfert atteignent leurs objectifs escomptés et pour présenter des rapports à cet égard.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur les paiements de transfert</i>, 2008 • Conseil du Trésor, <i>Directive sur les paiements de transfert</i>, 2008 • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Ligne directrice sur une stratégie de mesure du rendement aux termes de la Politique sur les paiements de transfert</i>
<p>L'Agence canadienne de développement économique du Nord a établi l'organisme et aménagé ses ressources de façon à remplir son mandat global.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agence canadienne de développement économique du Nord, <i>Rapport sur les plans et les priorités</i>, 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014 • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Cadre de responsabilisation de gestion</i>, 2003 • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la gouvernance en matière de gestion financière</i>, 2010 • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Guide de la planification intégrée</i>, 2007 • Conseil du Trésor, <i>Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement</i>, 2006 • Conseil du Trésor, <i>Politique sur la gestion des biens immobiliers</i>, 2006

Critères	Sources
Pour déterminer si l'Agence canadienne de développement économique du Nord gérait et exécutait certains programmes sélectionnés de paiements de transfert à l'appui du développement économique conformément aux principales exigences de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> et avait établi l'organisme et aménagé ses ressources de façon à remplir son mandat global, nous avons utilisé les critères suivants : (suite)	
L'Agence canadienne de développement économique du Nord a harmonisé ses programmes de paiements de transfert avec son objectif consistant à développer une économie diversifiée, durable et dynamique dans les trois territoires du Canada.	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur les paiements de transfert</i>, 2008 • Bureau du vérificateur général du Canada, <i>Rapport de la vérificatrice générale du Canada</i> (printemps 2010), chapitre 4, « Pour un développement durable dans les Territoires du Nord-Ouest », recommandation 4.85 et réponse connexe de l'Agence
L'Agence canadienne de développement économique du Nord collabore avec les ministères territoriaux chargés du développement économique afin de maximiser les retombées de ses programmes de paiements de transfert à l'appui du développement économique.	<ul style="list-style-type: none"> • Agence canadienne de développement économique du Nord, <i>Rapport sur les plans et les priorités 2013-2014</i> • Modalités du Programme d'investissements ciblés
L'Agence canadienne de développement économique du Nord veille à ce que les programmes de paiements de transfert soient accessibles pour les demandeurs, et à ce que des méthodes de financement différentes soient envisagées pour les paiements de transfert aux bénéficiaires autochtones.	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur les paiements de transfert</i>, 2008 • Conseil du Trésor, <i>Directive sur les paiements de transfert</i>, 2008
L'Agence canadienne de développement économique du Nord a mis en place des mécanismes de surveillance, des contrôles internes et des outils efficaces pour appuyer la gestion de ses programmes de paiements de transfert.	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur les paiements de transfert</i>, 2008 • Conseil du Trésor, <i>Directive sur la délégation des pouvoirs financiers pour les dépenses</i>, 2009
L'Agence canadienne de développement économique du Nord a adopté des stratégies de mesure du rendement pour ses programmes de paiements de transfert qui prévoient la collecte appropriée d'information sur le rendement de chaque projet ainsi que la mesure du rendement des programmes de paiements de transfert dans l'ensemble.	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil du Trésor, <i>Politique sur les paiements de transfert</i>, 2008 • Conseil du Trésor, <i>Directive sur les paiements de transfert</i>, 2008 • Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <i>Ligne directrice sur une stratégie de mesure du rendement aux termes de la Politique sur les paiements de transfert</i>

La direction a examiné les critères de l'audit et elle en a reconnu la validité.

Période visée par l'audit

L'audit a porté sur la période allant du 1^{er} août 2009 au 15 août 2013. Les travaux d'audit dont il est question dans le présent chapitre ont été terminés le 17 décembre 2013.

Équipe d'audit

Vérificateur général adjoint : Ronnie Campbell

Directeur principal : Glenn Wheeler

Directrice : Nadine Cormier

Amélie Beaupré-Moreau

Toby Climie

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées au chapitre 6 sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Exécution des ententes de contribution	
<p>6.20 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait s'assurer que des évaluations complètes de l'admissibilité à l'aide accordée au titre de ses programmes de développement économique sont faites et documentées comme l'exige la <i>Politique sur les paiements de transfert</i>. Quand les demandes sont incomplètes, l'Agence devrait collaborer avec les demandeurs pour s'assurer qu'ils fournissent toute l'information dont elle a besoin pour faire ses évaluations. (6.10-6.19)</p>	<p>Recommandation acceptée. Compte tenu de l'importance d'effectuer une évaluation approfondie de chaque projet afin d'en établir l'admissibilité, l'Agence canadienne de développement économique du Nord élabore actuellement de nouveaux formulaires de demande pour aider les bénéficiaires à fournir les renseignements nécessaires à l'évaluation appropriée des projets. De nouveaux formulaires d'évaluation des projets sont également en cours d'élaboration pour le Programme de développement économique des Autochtones (DEA) et le Programme d'investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN). Tous ces formulaires seront mis en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2014.</p>
<p>6.25 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait revoir officiellement ses processus actuels d'examen et d'approbation des projets pour que les décisions sur le financement à accorder aux bénéficiaires soient prises en temps utile. (6.21-6.24)</p>	<p>Recommandation acceptée. Par souci d'offrir aux clients un service efficace et efficient et afin d'améliorer et de renforcer davantage l'administration des accords de contribution par l'Agence canadienne de développement économique du Nord, les agents de programme utiliseront les nouveaux formulaires de demande et d'évaluation pour évaluer les demandes de manière exhaustive et opportune, en prenant en considération les besoins des clients situés dans le Nord. L'Agence élaborera des normes de service d'ici le 1^{er} avril 2014 pour les évaluations des projets et fera le suivi du rendement par rapport à ces normes.</p>
<p>6.26 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait revoir ses processus d'assurance de la qualité pour veiller à ce que les ententes de contribution ne contiennent pas d'incohérences, et ce, avant la signature des ententes. (6.21-6.24)</p>	<p>Recommandation acceptée. Le processus d'assurance de la qualité de l'Agence canadienne de développement économique du Nord sera amélioré d'ici le 1^{er} avril 2014 pour le rendre plus performant. Le processus d'assurance de la qualité aura pour but d'éliminer toutes les incohérences dans les ententes de financement et de veiller à ce que les ententes de financement contiennent des dispositions liées aux modes de financement et au suivi de la mesure du rendement.</p>

Recommandation	Réponse
<p>6.30 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait documenter ses évaluations des risques liés aux bénéficiaires et des risques liés aux projets. Elle devrait aussi définir les niveaux appropriés de surveillance et de production de rapports à préciser dans les ententes de contribution, en fonction des risques que posent les bénéficiaires et les projets. (6.27-6.29)</p>	<p>Recommandation acceptée. L'Agence canadienne de développement économique du Nord élaborera des outils plus efficaces pour évaluer les risques liés aux bénéficiaires et aux projets avant le 1^{er} avril 2014. Le risque associé au bénéficiaire servira à déterminer la durée de l'entente, et les niveaux de présentation des rapports financiers seront fondés sur le montant de l'entente. Les projets à risque élevé feront l'objet d'une surveillance accrue par les agents de projet.</p>
<p>6.43 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait examiner les rapports présentés par les bénéficiaires et effectuer un suivi quand l'information est incomplète ou ne corrobore pas les activités précisées dans les ententes de contribution. L'Agence devrait aussi consigner l'information relative à ses activités de suivi et de surveillance pour s'assurer que les ententes sont surveillées conformément aux exigences de la <i>Politique sur les paiements de transfert</i>. (6.31-6.42)</p>	<p>Recommandation acceptée. Pour améliorer davantage les exigences de surveillance et la conformité aux ententes de contribution, l'Agence canadienne de développement économique du Nord offrira aux agents de programme des séances de formation portant sur l'utilisation du Système de subventions et de contributions et sur les documents à consigner au dossier pour la surveillance, la documentation et la gestion de l'information d'ici le 1^{er} avril 2014.</p>

Recommandation	Réponse
<p>6.48 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait mettre pleinement en œuvre des stratégies de mesure du rendement pour ses programmes de développement économique. L'Agence devrait intégrer, dans les ententes de contribution, les exigences en matière d'information sur le rendement prévues par ses stratégies et utiliser cette information pour rendre compte du rendement des programmes. (6.44-6.47)</p>	<p>Recommandation acceptée. L'Agence canadienne de développement économique du Nord met systématiquement à jour ses indicateurs et stratégies de mesure du rendement au moment du renouvellement de chacun de ses programmes. Cet exercice permettra à l'Agence de s'assurer que les stratégies de mesure du rendement et les indicateurs de rendement sont à jour et répondent bien à ses besoins en matière de surveillance. Parallèlement, un nouveau système de suivi qui sert à consigner ces données a été conçu; sa mise en œuvre commencera le 1^{er} avril 2014. Il permettra notamment de faire en sorte que les mesures sont intégrées aux sections des ententes consacrées aux rapports et que l'information est enregistrée à mesure que les bénéficiaires présentent leurs rapports. Cette approche fera partie de la « trousse d'outils » des agents de développement économique. De plus, l'Agence consulte actuellement d'autres organismes de développement régionaux, ainsi que Services partagés Canada, au sujet de stratégies et de systèmes de mesure du rendement qui pourraient être mis en commun.</p>
<p>Cadre de gestion de l'Agence</p>	
<p>6.56 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait terminer la mise en œuvre de son cadre de contrôle de gestion pour les subventions et contributions, et honorer l'engagement qu'elle a pris de mettre à jour les guides et les outils utilisés pour gérer les ententes de contribution. (6.50-6.55)</p>	<p>Recommandation acceptée. L'Agence canadienne de développement économique du Nord terminera la mise en œuvre du cadre de contrôle de gestion d'ici le 1^{er} août 2014. L'Agence travaille actuellement à actualiser les manuels et les outils de gestion en tant qu'éléments de la « trousse d'outils » pour la gestion des programmes Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord et Développement économique des Autochtones. Elle a récemment mis à jour son site Web en mettant l'accent tout particulièrement sur l'amélioration de l'accès à l'information sur les programmes pour ses clients.</p>
<p>6.57 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait évaluer, de concert avec les bénéficiaires autochtones de paiements de transfert, s'il y a lieu d'envisager le recours à des méthodes de financement différentes. L'Agence devrait aussi envisager le recours à des ententes pluriannuelles. (6.50-6.55)</p>	<p>Recommandation acceptée. Dans le but d'améliorer davantage le service et de réduire le fardeau administratif imposé aux demandeurs, l'Agence canadienne de développement économique du Nord étudie actuellement la possibilité de mettre en place d'autres modes de financement selon la <i>Directive sur les paiements de transfert</i> et de conclure des ententes pluriannuelles dans le contexte des nouvelles modalités du programme Développement économique des Autochtones, lesquelles entreront en vigueur le 1^{er} avril 2014.</p>

Recommandation	Réponse
Établissement de l'Agence	
<p>6.65 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait mettre à jour son plan des ressources humaines et établir un plan d'embauche des Inuits, comme l'exige l'<i>Accord sur les revendications territoriales du Nunavut</i>. L'Agence devrait surveiller la mise en œuvre de ces plans et les adapter au besoin. (6.59-6.64)</p>	<p>Recommandation acceptée. Par souci de se constituer un effectif professionnel qui représente adéquatement sa clientèle, et afin de doter tous les postes à l'administration centrale d'Iqaluit et satisfaire aux exigences de l'<i>Accord sur les revendications territoriales du Nunavut</i>, l'Agence canadienne de développement économique du Nord procède actuellement au renouvellement de son plan des ressources humaines et peaufine son plan d'embauche des Inuits, qui devraient être terminés d'ici le premier trimestre de 2014. L'Agence réalisera un examen annuel de ces plans.</p>
<p>6.68 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait revoir son effectif dans le but d'avoir une organisation établie dans le Nord, comme le prévoit son mandat. (6.66-6.67)</p>	<p>Recommandation acceptée. L'Agence canadienne de développement économique du Nord continuera d'accroître son effectif à Iqaluit, notamment dans le secteur des services ministériels, en prenant des mesures de dotation, de maintien en poste et de développement qui permettront de surmonter les défis en matière d'emploi dans le Nord. En s'appuyant sur ses plans de ressources humaines et d'embauche des Inuits, l'Agence ajoutera neuf postes supplémentaires à son effectif actuel à Iqaluit d'ici la fin de l'exercice financier 2014-2015 et transférera progressivement d'autres fonctions des services ministériels d'Ottawa à Iqaluit.</p>
<p>6.72 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait mettre à jour son Cadre de gestion des locaux à bureaux en tenant compte des leçons apprises depuis son établissement. (6.69-6.71)</p>	<p>Recommandation acceptée. L'Agence canadienne de développement économique du Nord mettra en œuvre son Cadre de gestion des locaux à bureaux d'ici le 31 mars 2014 afin de se conformer aux directives énoncées à l'annexe D, « Consignes aux ministères à l'égard des locaux » du Guide de la gestion des biens immobiliers du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</p>
<p>6.76 L'Agence canadienne de développement économique du Nord devrait terminer le plus tôt possible l'harmonisation de ses programmes de paiements de transfert à l'appui du développement économique, de manière à rendre les objectifs clairs et à préciser les obligations en matière de reddition de comptes. (6.73-6.75)</p>	<p>Recommandation acceptée. L'Agence canadienne de développement économique du Nord lancera un nouveau programme intégré de développement économique des Autochtones le 1^{er} avril 2014.</p>

