



Canadian  
Heritage

Patrimoine  
canadien

Canada



## Vérification du volet communautés autochtones du programme des autochtones

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation  
Direction des services de vérification et d'assurance

Décembre 2008





# Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>i</b>
<b>1. Introduction et contexte .....</b>	<b>1</b>
1.1 Autorité du projet.....	1
1.2 Contexte.....	1
<b>2. Objectifs.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Portée .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Approche et méthodologie .....</b>	<b>5</b>
<b>5. Observations, recommandations et réponse de la direction .....</b>	<b>7</b>
5.1 Gestion des ressources .....	7
5.2 Gestion des risques .....	9
5.3 Instructions en matière de gestion.....	12
5.4 Procédures d'évaluation des propositions.....	14
5.5 Gestion des accords de financement .....	16
<b>Annexe A – Critères de vérification .....</b>	<b>a</b>





# Sommaire

## Introduction

Le Programme des Autochtones (PA) relève de la responsabilité de la Direction générale des affaires autochtones, au sein du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine. Le programme aide les Autochtones à affronter les problèmes sociaux, culturels, économiques et politiques qui les concernent. Il vise à accroître la participation des Autochtones à la vie sociale du Canada et à consolider leur revitalisation culturelle. Ces éléments de programme du PA relèvent de trois volets distincts, mais complémentaires : *Organisations autochtones*, *Communautés autochtones* et *Cultures vivantes autochtones*. Le volet *Organisations autochtones* relève du ministère des Affaires indiennes et du Nord depuis avril 2007.

Les éléments de programme regroupés sous le volet *Communautés autochtones* (CA) sont les suivants :

- *Centres d'amitié autochtones* (CAA) (16,2 M\$).
- *Centres urbains polyvalents pour jeunes autochtones* (CUPJA) (20,7 M\$).
- *Jeunesse Canada au travail pour les jeunes Autochtones en milieu urbain* (JCT) (1,5 M\$).
- *Bourses et initiatives pour les jeunes* (BIJ) (0,1 M\$).
- *Programme de bourses d'études postsecondaires* (PBEP) (10 M\$).
- *Programme des femmes autochtones* (PFA) (2,2 M\$).

La vérification du volet CA a été réalisée conformément au plan de vérification 2006-2007 de la Direction des services de vérification et d'assurance du Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation (BDPVE). Ce plan a été approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation du ministère du Patrimoine canadien (PCH).

La vérification avait pour but de fournir à la haute direction de PCH

- l'assurance que les cadres de contrôle de gestion (systèmes, procédures, mécanismes et ressources) et les pratiques de gestion sont de nature à garantir la conformité aux règles, l'efficacité des programmes et l'intégrité des finances;
- l'assurance que le plan d'action faisant suite aux recommandations des vérifications antérieures est mis en application;
- des recommandations sur les mesures à prendre (mécanismes de contrôle, gestion des risques et gouvernance), ainsi que sur les recommandations de vérifications précédentes pour améliorer la gestion globale de ce programme.

## Principales constatations

L'équipe de vérification a identifié les points forts suivants en matière de contrôle :

- Une partie des fonds confiés à l'administration centrale (AC) pour les besoins des CUPJA et du PFA est ensuite redistribuée aux centres de financement régionaux. Le reste est administré directement par l'AC. Cela permet aux centres de financement régionaux de fournir des services rapides à leur clientèle puisque les bureaux régionaux ont une meilleure idée des besoins des bénéficiaires dans leurs secteurs respectifs.
- Les comités consultatifs de jeunes Autochtones, qui représentent les jeunes des collectivités autochtones, participent à l'évaluation et au suivi de la mise en œuvre du volet CUPJA. En intervenant directement dans la collectivité, les membres de ces comités se font une idée précise des projets qui pourraient être financés et des besoins de la collectivité.
- Les critères d'admissibilité sont appliqués conformément aux conditions et modalités du programme.

## Recommandations

Voici les recommandations :

1. Le directeur général du PA doit élaborer et mettre en œuvre une procédure officielle de gestion du rendement et de reddition des comptes. Les instruments destinés à la gestion du rendement et à la reddition des comptes doivent comprendre, sans s'y limiter, une procédure redditionnelle et un rapport de responsabilisation entre les bureaux régionaux et l'administration centrale, des objectifs de rendement propres au volet CA découlant du cadre de gestion de responsabilisation axé sur le résultat (CGRR) général du PA, ainsi qu'un plan de travail pour la future base de données sur la gestion du rendement du programme.
2. Le directeur général du PA doit élaborer une procédure officielle d'évaluation des risques propre au volet CA en définissant et évaluant les risques associés à la gouvernance, à la gestion financière et aux bénéficiaires. Cela doit comprendre, sans s'y limiter, l'élaboration d'une procédure officielle de suivi des bénéficiaires/projets, l'élaboration, l'évaluation et le suivi des activités des organismes tiers en matière de gestion, d'organisation et d'exécution, et l'élaboration de procédures permettant de veiller à ce que le rendement soit régulièrement étayé par des documents et à ce que, à titre de mécanisme de contrôle, l'Association nationale des centres d'amitié (ANCA) signe des accords avec les bénéficiaires finaux.
3. Le directeur général du PA doit élaborer un plan d'urgence au cas où un organisme tiers chargé de l'exécution du programme ne serait plus en mesure de le faire.

4. Le directeur général du PA doit élaborer des lignes directrices exhaustives sur la gestion du programme du point de vue des procédures opérationnelles et des instruments de travail, dans le but de mieux faire comprendre les exigences du programme, d'introduire une cohérence dans l'administration du programme et d'améliorer l'efficacité de la gestion du programme.
5. Le directeur général de la Gestion financière doit élaborer des lignes directrices claires pour le calcul et l'évaluation des frais administratifs associés aux propositions et aux clauses des accords de contribution et pour la ventilation des frais administratifs dans le budget.
6. Le directeur général du PA doit instaurer des grilles/listes de contrôle types pour l'évaluation des propositions, qui serviraient aux comités consultatifs de jeunes Autochtones du programme CUPJA. Ces documents seraient élaborés à partir de critères traduisant fidèlement les objectifs et les exigences du programme.
7. Le directeur général du PA doit élaborer des lignes directrices permettant d'étayer par des documents les exigences du programme, afin de garantir qu'il existe suffisamment de preuves documentées de l'évaluation des propositions et de l'application d'une diligence raisonnable à l'égard des dossiers de projet.
8. Le directeur général de la Gestion financière doit insérer une clause dans les accords de contribution conclus avec les bénéficiaires prévoyant que PCH peut retenir des fonds relatifs au nouvel accord si le bénéficiaire n'a pas encore rendu compte d'accords antérieurs.
9. Le directeur général du PA doit ajouter un critère d'admissibilité énonçant que la nouvelle demande de fonds ne peut être approuvée, s'il y a lieu, que si tous les dossiers vieux de plus d'un an reliés au bénéficiaire sont réglés.

## Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et adéquates et que les éléments de preuve recueillis soutiennent l'opinion fournie dans le présent rapport. Celle-ci s'appuie sur la comparaison des conditions de l'époque et des critères de vérification préétablie qui ont été acceptés par la direction. L'opinion ne porte que sur l'objet de la vérification de l'entité examinée et de la portée décrite. Les éléments de preuve ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes du Conseil du Trésor en matière de vérification interne, et les procédures adoptées sont conformes aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Les éléments de preuve réunis sont suffisants pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de la vérification interne.

## **Opinion de vérification**

À mon avis, le volet Communauté autochtone du programme des Autochtones a certains enjeux modérés nécessitant l'attention de la direction. Les faiblesses en matière de contrôle ont été traitées dans les recommandations.

Original signé par :

---

Vincent DaLuz

*Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation,  
Ministère du Patrimoine canadien*

## **Membres de l'équipe de vérification**

Directrice – Carol Najm

Nicole Serafin

Joëlle Huneault

Avec l'aide de ressources externes

# 1. Introduction et contexte

## 1.1 Autorité du projet

La vérification a été effectuée en vertu du Plan de vérification 2006-2007 de la Direction des services de vérification et d'assurance du BDPVE qui avait été approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation de PCH.

## 1.2 Contexte

Avant 2005, la Direction générale des affaires autochtones (DGAA) administrait 15 programmes et initiatives régis par 10 conditions et modalités distinctes antérieures à la *Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert* (PPT). En 2005, un nouveau cadre stratégique a été entériné destiné à regrouper ces programmes et initiatives sous la tutelle du Programme des Autochtones afin de consolider leur administration et la reddition des comptes et faciliter le suivi et le compte rendu stratégiques des résultats. Les conditions et modalités du PA ont été approuvées en octobre 2005 ainsi que l'engagement à appliquer une stratégie de mise en œuvre trisannuelle (2005-2008) pour effectuer la transition à la nouvelle administration des programmes sous la tutelle du PA.

Le PA permet aux Autochtones d'aborder les enjeux sociaux, culturels, économiques et politiques qui leur sont propres. Il vise à accroître leur participation à la vie sociale du Canada et à consolider la revitalisation de leurs cultures. Les éléments de programme et initiatives du PA sont structurés en trois volets distincts, mais complémentaires : *Organisations autochtones*, *Communautés autochtones* et *Cultures vivantes autochtones*.

- Le volet *Organisations autochtones* permet aux principaux organismes autochtones nationaux, provinciaux, territoriaux et régionaux de représenter les intérêts de leurs collectivités. Les programmes offerts dans le cadre de ce volet ont été confiés au ministère des Affaires indiennes et du Nord en avril 2007.
- Le volet *Cultures vivantes autochtones* a trait à l'élaboration de stratégies de préservation, de revitalisation et de promotion des langues et des cultures autochtones.
- Le volet *Communautés autochtones* vise à consolider l'identité culturelle des Autochtones et leur participation à la vie sociale du Canada en s'intéressant plus particulièrement aux difficultés éprouvées par les jeunes, les femmes et les collectivités urbaines. Les objectifs de ce volet se réalisent par le biais d'un certain nombre d'éléments de programme. Ces éléments permettent d'appuyer les initiatives prises par les collectivités autochtones pour élaborer des projets novateurs et culturellement adaptés dont le but est de réduire les obstacles sociaux, culturels, économiques et autres qui entravent les perspectives collectives et individuelles et

dont l'effet est de consolider l'identité culturelle des Autochtones et leur participation à la vie sociale du Canada.

Le volet CA, qui fait l'objet de la présente vérification, comprend les éléments de programme suivants :

### ***Les centres d'amitié autochtones***

Cet élément de programme appuie le fonctionnement d'une association nationale et de ses associations provinciales et territoriales affiliées et de centres d'amitié autochtones. Il permet d'offrir toutes sortes de programmes et services culturellement adaptés destinés à améliorer les conditions de vie des Autochtones vivant en milieu urbain et à consolider leur identité culturelle.

### ***Les centres urbains polyvalents pour jeunes Autochtones***

L'élément CUPJA facilite la réalisation de projets communautaires culturellement adaptés dont le but est d'améliorer les compétences, les connaissances et le leadership des jeunes Autochtones vivant en milieu urbain. Grâce à l'accès à des programmes et activités culturellement adaptés, les jeunes Autochtones peuvent consolider leur identité culturelle et améliorer leur participation à la vie sociale du Canada.

### ***Jeunesse Canada au travail pour les jeunes Autochtones en milieu urbain***

Cet élément de programme a pour but d'aider les jeunes Autochtones de 16 à 30 ans à explorer des possibilités de carrière dans les secteurs de la citoyenneté et du patrimoine en leur donnant la possibilité d'acquérir les compétences et les connaissances dont ils auront besoin pour participer à la vie active grâce à des emplois d'été durant de 6 à 16 semaines consécutives.

### ***Bourses et initiatives pour les jeunes/Programmes de bourses d'études postsecondaires***

Les éléments BIJ et PBEP financent les bourses et les salons de l'emploi.

### ***Femmes autochtones***

Compte tenu de leur nature commune et de leurs pratiques de gestion semblables, les trois éléments de programme liés aux femmes autochtones ont été traités comme un seul et même élément de programme pour les besoins de la vérification.

### ***Initiative communautaire des femmes***

Cet élément de programme permet de faciliter la réalisation de projets de femmes autochtones destinés à répondre à leurs difficultés et à celles de leurs familles et à consolider leur identité et leurs traditions culturelles.

*Initiative de participation des femmes à l'autonomie gouvernementale*

Cet élément de programme permet de faciliter la participation des femmes autochtones à la conception et à l'évolution de l'autonomie gouvernementale.

*Initiative de lutte contre la violence familiale*

Cette initiative permet d'appuyer les mesures communautaires culturellement adaptées dont le but est de lutter contre la violence familiale et ses conséquences dans les familles autochtones, principalement hors réserve.

Les dépenses réelles du volet CA sont d'environ 40.7 millions de dollars par an, mais une somme ponctuelle de 10 millions de dollars a été versée à la Fondation nationale des réalisations autochtones (FNRA) en 2006-2007 dans le cadre du PBEP. Ces fonds ne sont pas inclus dans la vérification. Le budget est administré par la Direction du Programme des Autochtones à Gatineau (AC-DPA) et par les bureaux régionaux et de district de PCH dans tout le Canada. Il est exécuté par le biais d'accords de financement directs avec les bénéficiaires finaux et d'un modèle d'exécution par des tierces parties, de concert avec les organisations autochtones. Dans le cadre de ce modèle, les fonds sont versés à des organisations comme l'Association nationale des centres d'amitié (ANCA), qui les redistribue aux bénéficiaires finaux dans le cadre de la réalisation des objectifs du programme. Le budget de fonctionnement et d'entretien est établi à l'échelle du PA.

Le tableau ci-dessous résume l'administration et l'exécution des éléments du PA et indique les dépenses réelles réservées à chacun d'eux pour l'exercice 2006-2007 (en comptant la subvention unique de 10 millions de dollars versée à la FNRA).

**Tableau 1 : Éléments de programme du volet CA**

Élément de programme	Mode d'exécution	Organisme(s) d'exécution	Budget fourni
CUPJA	Direct	AC -DPA et bureaux régionaux et de district	20,7 M\$
	Tierce partie	Ralliement national des Métis et organismes provinciaux affiliés	
	Tierce partie	Inuit Tapiriit Kanatami et organismes régionaux affiliés	
	Tierce partie	Association nationale des centres d'amitié	
BIJ	Direct	Fondation nationale des réalisations autochtones	0,1 M\$
PBEP	Direct	Fondation nationale des réalisations autochtones	10 M\$
CAA	Tierce partie	Association nationale des centres d'amitié	16,2 M\$
JCT	Tierce partie	Association nationale des centres d'amitié	1,5 M\$
PFA	Direct	AC -DPA et bureaux régionaux et de district	2,2 M\$
<b>TOTAL</b>			<b>50.7 M\$</b>

## 2. Objectifs

La vérification avait pour but de fournir à la haute direction de PCH

- l'assurance que les cadres de contrôle de gestion (systèmes, procédures, mécanismes et ressources) et les pratiques de gestion sont de nature à garantir la conformité aux règles, l'efficacité des programmes et l'intégrité des finances;
- l'assurance que le plan d'action faisant suite aux recommandations des vérifications antérieures est mis en application;
- des recommandations sur les mesures à prendre (mécanismes de contrôle, gestion des risques et gouvernance), ainsi que sur les recommandations de vérifications précédentes pour améliorer la gestion globale de ce programme.

### 3. Portée

La vérification s'est déroulée d'avril à décembre 2007. Elle a été effectuée à l'AC-DPA à Gatineau, dans la région des Prairies et du Nord (RPN) et dans la région de l'Ouest, plus précisément aux bureaux régionaux ou de district de Winnipeg, Edmonton et Regina, conformément aux choix du BDPVE. Pour réduire les frais de déplacement, l'équipe de vérification n'a retenu que ces trois bureaux compte tenu de l'importance des fonds attribués et du volume de dossiers traités. La vérification a porté sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2005 au 31 mars 2007.

L'équipe de vérification a examiné le cadre de contrôle de gestion en vigueur à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux et de district susmentionnés au cours de la période observée. Les activités de gestion et de financement des tierces parties chargées de l'exécution du PA ont été exclues du champ de la vérification.

### 4. Approche et méthodologie

La vérification s'est déroulée conformément aux normes de la pratique professionnelle de la vérification interne ainsi qu'aux normes et exigences de la Politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne.

Pour réaliser les objectifs de vérification, l'équipe de vérification a élaboré des critères en fonction desquels des observations, des évaluations et des conclusions ont été tirées. Ces critères découlaient principalement des « attributs d'un programme de subventions et contributions bien géré » énoncés dans le rapport du vérificateur général de 1998 (chapitre 27, intitulé *Les subventions et les contributions*), du Cadre de détermination des risques dans les programmes de subventions et de contributions, des critères de contrôle énoncés dans les « Recommandations sur le contrôle » publiées par l'Institut canadien des comptables agréés, de la PPT (juillet 2000) et de la politique de gestion des subventions et contributions de Patrimoine canadien.

Les tâches suivantes ont été exécutées :

- L'examen de la documentation relative aux programmes comprenait, sans s'y limiter, les conditions et modalités du programme, le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et le cadre de vérification axé sur les résultats (CVAR), les lignes directrices destinées aux candidats au programme, et les politiques, procédures et instrument de travail employés par les bureaux national et régionaux pour administrer le programme.
- Des entrevues et discussions avec des gestionnaires à l'AC et dans sept des 23 bureaux régionaux et de district (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan, Manitoba, Ontario, Québec et Terre-Neuve-et-Labrador) au cours de la phase de planification dans le but de circonscrire et d'étayer par des documents le cadre de contrôle de gestion.
- Évaluation des risques associés aux principales activités des éléments de programme

au cours de la phase de planification.

- Visites et entrevues sur place avec des personnes responsables de la gestion et de l'administration du programme à l'AC, et dans les bureaux de la RPN et de la région de l'Ouest, plus précisément à Winnipeg, Edmonton et Regina.
- Examen détaillé d'un échantillon de dossiers de projet administrés par l'AC et les bureaux de la RPN et de la région de l'Ouest.
- Suivi des recommandations issues des vérifications suivantes : Rapport de vérification du programme des centres d'amitié autochtones (PCAA) (février 2004), Rapport de vérification du programme des CUPJA (février 2004) et Rapport de vérification de suivi du PFA (juin 2003).

Pour examiner dans le détail les dossiers de projet, l'équipe de vérification a procédé à un échantillonnage aléatoire sur la période d'avril 2005 à mars 2007. Au total 81 dossiers approuvés ont été retenus sur une liste de dossiers téléchargés à partir du système de gestion de l'information- subventions et contributions (SGISC), dont 51 avaient été approuvés entre le 1<sup>er</sup> avril 2006 et le 31 mars 2007, et 30, entre le 1<sup>er</sup> avril 2005 et le 31 mars 2006. Cette sélection a permis d'étayer et justifier l'opinion fournie et contenue dans ce rapport. Compte tenu des délais, l'équipe de vérification s'est surtout intéressée au programme des subventions et contributions et a exclu la délégation des pouvoirs financiers.

L'échantillon de dossiers de projet est résumé dans le tableau suivant par sous-éléments du PA et par bureau responsable de l'administration des dossiers :

**Tableau 2 : Échantillon des dossiers de projet**

Sous-éléments	ALB*	SASK*	MAN*	AC **	TOTAL
<b>CUPJA</b>	16	23	18	5	62
<b>PFA</b>	5	5	3	4	17
<b>CAA</b>				1	1
<b>FNRA/BIJ</b>				1	1
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>11</b>	<b>81</b>
* Tous les dossiers administrés dans les régions renvoient à des fonds fournis « directement » aux bénéficiaires finaux.					
** Sur les 11 dossiers administrés par l'AC ayant été retenus, trois dossiers CUPJA et quatre dossiers PFA renvoient à des fonds « pour exécution directe ». Les quatre autres renvoient à des fonds versés à des tierces parties. Le PFA et les programmes FNRA/BIJ ne sont exécutés que par l'AC.					

Les dossiers retenus susmentionnés représentent environ 27 pour cent de l'ensemble des projets approuvés et environ 41 pour cent des budgets approuvés au cours des exercices 2005-2006 et 2006-2007.

L'examen détaillé des projets comprenait également la sélection aléatoire de 14 dossiers rejetés (dix de la Saskatchewan et quatre du Manitoba) pour s'assurer que le rejet des dossiers était étayé par des documents.

## 5. Observations, recommandations et réponse de la direction

### 5.1 Gestion des ressources

#### Observations

Le PA est doté d'un CGRR lié aux objectifs du Ministère. Il comprend un modèle logique, des indicateurs de rendement, une stratégie de mesure du rendement et un énoncé des rôles et responsabilités. On envisage la création d'une nouvelle base de données sur la gestion du rendement. L'équipe de vérification a cependant fait les constatations suivantes :

- Il n'existe pas d'objectifs de rendement permettant d'évaluer le succès du PA.
- On n'a ni achevé ni approuvé de plan de travail pour la future base de données sur la gestion du rendement du programme.

#### Analyse

Les observations ci-dessus découlent de l'examen de documents, d'entrevues avec des gestionnaires et de l'examen d'un échantillon de dossiers de projet, à l'AC et dans les trois bureaux régionaux et de district que l'équipe de vérification a retenus.

#### *Objectifs de rendement*

L'équipe de vérification a examiné le CGRR du PA, dont le volet CA, et procédé à des entrevues avec des gestionnaires du programme. Elle a constaté qu'il existait des indicateurs de rendement pour le PA, mais qu'il n'en existait pas spécifiquement pour mesurer le rendement du volet CA.

#### *Gestion du rendement et reddition des comptes*

À l'examen des dossiers de projet, l'équipe de vérification a constaté que les rapports de rendement remis à PCH par les organismes d'exécution et les bénéficiaires avaient généralement la forme d'une description narrative des activités et qu'ils n'étaient systématiques ni dans la présentation, ni dans le degré de détail ni dans l'ampleur. Il y manquait souvent des données quantitatives, et ils rendaient plutôt compte d'aspects qualitatifs sous la forme de récits de réussites et d'exemples de résultats positifs.

Les entrevues ont permis à l'équipe de vérification de constater également que les régions n'avaient pas présenté de rapports de rendement à l'AC au cours de la période observée. Il se peut que cela soit attribuable à l'absence d'une procédure officielle de gestion du rendement et de reddition des comptes prévoyant notamment un énoncé et une justification documentaire des rôles et responsabilités.

### *Base de données sur la gestion du rendement*

Les entrevues avec des gestionnaires du programme ont permis à l'équipe de vérification de constater que le programme n'est pas doté d'un système permettant de suivre le rendement des programmes et volets de programmes du Ministère (notamment le volet CA) et d'en rendre compte. C'est ainsi que les données sur rendement recueillies par PCH auprès des bénéficiaires et des organismes d'exécution tiers au cours de la période observée se limitent principalement à des récits de réussite et à des descriptions narratives et sont conservées dans les dossiers de projet individuels.

Pour pallier les lacunes actuelles, la création d'une base de données sur la gestion du programme a été envisagée. Celle-ci serait semblable à la base de données que l'ANCA a élaborée et utilise à ce jour.

### **Évaluation des risques**

L'absence d'objectifs de rendement entrave la capacité du volet CA à évaluer le succès relatif du programme, de sorte que le PA n'est pas non plus en mesure de rendre compte du succès global du programme. Il n'existe pas de repères en fonction desquels il serait possible de mesurer et d'évaluer le rendement du programme. Il se peut donc que les objectifs du programme ne soient pas réalisés, puisque, à défaut d'une procédure officielle de gestion du rendement et de reddition des comptes, il n'existe aucun moyen de connaître les résultats du programme.

L'absence de plan de travail officiel pour la future base de données sur la gestion du rendement du programme accroît le risque que cette base ne réponde pas aux besoins du programme et ne soit pas mise en œuvre à temps.

### **Recommandation**

1. Le directeur général du PA doit élaborer et mettre en œuvre une procédure officielle de gestion du rendement et de reddition des comptes. Les instruments destinés à la gestion du rendement et à la reddition des comptes doivent comprendre, sans s'y limiter, une procédure redditionnelle et un rapport de responsabilisation entre les bureaux régionaux et l'administration centrale, des objectifs de rendement propres au volet CA découlant du CGRR général du PA, ainsi qu'un plan de travail pour la future base de données sur la gestion du rendement du programme.

### **Réponse de la direction**

En accord

## 5.2 Gestion des risques

### Observations

Le PA est doté d'un cadre de vérification axé sur les risques (CVAR), mais l'équipe de vérification a constaté que la direction du programme n'avait pas

- circonscrit et évalué les risques associés spécifiquement au volet CA pour gérer efficacement les risques associés au programme;
- créé une procédure officielle de suivi des bénéficiaires/projets;
- veillé à ce que l'ANCA signe des accords avec les bénéficiaires finaux;
- veillé à ce que l'évaluation et le suivi des activités de gestion et des procédures des organismes d'exécution tiers soient étayés par des documents versés à leur dossier.

### Analyse

Les observations ci-dessus découlent de l'examen de la documentation utile, d'entrevues avec des gestionnaires du programme et de l'examen d'un échantillon de dossiers de projet gérés par l'AC et par les trois bureaux que l'équipe de vérification a retenus.

#### *Définition des risques*

L'équipe de vérification a examiné le CVAR du PA (dont le volet CA) et constaté que les risques circonscrits étaient à l'échelle du PA et non du volet CA en particulier. Il n'existe pas d'évaluation des risques à l'échelle du volet CA : les risques précisément associés à ce volet et ses sous-éléments ne sont pas officiellement circonscrits et évalués. Les risques associés au PA ne sont pas nécessairement identiques à ceux qui sont associés au volet CA et vice versa. Les risques associés au volet CA ne sont donc pas circonscrits dans le cadre du CVAR.

Cela a des conséquences sur le programme, puisque, à défaut de définition et d'évaluation des risques associés au volet CA, il n'existe pas de stratégie d'atténuation au cas où les activités de ce volet susciteraient des conséquences négatives. Par ailleurs, à défaut d'une évaluation officielle des risques associés au volet CA, on risque encore plus que les exigences du programme ne soient pas remplies par les organismes d'exécution.

Des vérifications précédentes avaient recommandé que le programme identifie et évalue les risques. Durant la période couverte par la vérification la gestion n'avait pas mis en œuvre ces recommandations. Par la suite, des mesures ont été prises. Le travail additionnel à compléter a été incorporé dans le plan d'action de la direction.

#### *Procédure officielle de suivi*

L'examen du CVAR ci-dessus a permis à l'équipe de vérification de constater que, dans le cadre de sa stratégie de gestion des risques, la direction du programme s'est engagée à élaborer des plans de suivi pour chaque entente de financement conclue avec des

organismes d'exécution tiers et avec des bénéficiaires. Les visites aux bureaux de l'AC, de la RPN et de la région de l'Ouest ainsi que l'examen d'un échantillon de dossiers de projet ont permis à l'équipe de vérification de constater que les activités de suivi entreprises au cours de la période observée se sont généralement limitées à l'examen des rapports financiers et des rapports d'activités. Par ailleurs, les activités de suivi n'ont pas été systématiques. Enfin, les activités de justification documentaire et de suivi n'étaient ni systématiques ni méthodiques dans les régions et dans chaque bureau régional ou de district.

Les constatations ci-dessus peuvent être attribuables à l'absence d'un plan et d'une procédure de suivi bien établis.

Un plan et une procédure de suivi méthodiques permettraient

- de circonscrire et de justifier les rôles et responsabilités;
- de coordonner et de consolider les activités de suivi à l'AC et dans les régions;
- de circonscrire les risques à l'échelle de l'élément de programme et des projets en fonction du financement direct et du financement par le biais d'organismes d'exécution tiers;
- de choisir les stratégies et modes de suivi adaptés aux risques circonscrits;
- de justifier par des documents les résultats de suivi et d'en rendre compte;
- de donner suite aux recommandations découlant du suivi.

Des vérifications précédentes avaient recommandé que le programme améliore les procédures de suivi. Durant la période couverte par la vérification la gestion n'avait pas mis en œuvre ces recommandations. Par la suite, des mesures ont été prises. Le travail additionnel à compléter a été incorporé dans le plan d'action de la direction.

Par ailleurs, pour faire suite à une recommandation formulée dans le rapport de vérification sur le PCAA (février 2004), l'équipe de vérification a interrogé des gestionnaires de l'AC et constaté que des accords de financement ayant trait au PCAA entre l'ANCA et les bénéficiaires finaux n'avaient toujours pas été signés. Les bénéficiaires en question sont les associations provinciales et territoriales affiliées et les centres d'amitié.

#### *Gestion et procédures liées aux organismes d'exécution tiers*

Il existe un certain nombre d'accords avec des organismes tiers depuis un certain nombre d'années, qui permettent d'exécuter le PCAA et certains éléments de programme du volet CUPJA pour le compte de PCH. Les décisions relatives au choix des organismes d'exécution ont été prises avant la période observée. Les organismes tiers sont désignés dans les conditions et modalités du PA.

L'équipe de vérification a examiné les conditions et modalités du PA ainsi que les lignes directrices du programme : on y exige que les organismes d'exécution tiers présentent régulièrement à PCH des documents sur leurs cadres et procédures de gestion des éléments de programme dans leurs sphères de compétence respectives. L'examen de

l'échantillon de dossiers de projet et de la documentation relative au financement des organismes d'exécution tiers a permis à l'équipe de vérification de constater qu'il n'existe aucune trace de justification documentaire et d'évaluation des cadres et procédures de gestion de ces organismes. L'équipe a également confirmé qu'on n'a jamais réévalué ces organismes.

### **Évaluation des risques**

Si les risques associés précisément au volet CA ne sont pas circonscrits et évalués, il n'est pas possible d'appliquer de stratégie d'atténuation au cas où des problèmes se poseraient. Il existe un CVRA à l'échelle du programme global, et celui-ci comprend une stratégie de gestion des risques, mais, à l'échelle du volet CA, l'absence de plan d'urgence en cas de perte d'un partenaire essentiel accroît le risque de ne pas réaliser les objectifs du programme. Il existe nécessairement un risque associé à l'existence d'un seul organisme d'exécution.

Par ailleurs, l'absence d'un accord signé entre l'ANCA et le bénéficiaire final accroît le risque que les objectifs et les exigences du programme ne soient pas respectés.

Le fait qu'il n'existe pas de procédure officielle de suivi des bénéficiaires/projets et que l'on n'évalue ni ne vérifie régulièrement la gestion et les procédures des organismes d'exécution tiers accroît le risque de ne pas pouvoir circonscire les organismes qui ne sont pas en mesure d'exécuter le programme et de pallier cette situation. Par conséquent, on risque également que les organismes d'exécution ne remplissent pas les exigences du programme.

### **Recommandations**

2. Le directeur général du PA doit élaborer une procédure officielle d'évaluation des risques propre au volet CA en circonscrivant et évaluant les risques associés à la gouvernance, à la gestion financière et aux bénéficiaires. Cela doit comprendre, sans s'y limiter, l'élaboration d'une procédure officielle de suivi des bénéficiaires/projets, l'élaboration, l'évaluation et le suivi des activités des organismes tiers en matière de gestion, d'organisation et d'exécution, et l'élaboration de procédures permettant de veiller à ce que le rendement soit régulièrement étayé par des documents et à ce que, à titre de mécanisme de contrôle, l'ANCA signe des accords avec les bénéficiaires finaux.
3. Le directeur général du PA doit élaborer un plan d'urgence au cas où un organisme tiers chargé de l'exécution du programme ne serait plus en mesure de le faire.

### **Réponse de la direction**

En accord

## 5.3 Instructions en matière de gestion

### Observation

Il existe des instructions ministérielles concernant la gestion des programmes de subventions et contributions et les lignes directives du PA à l'intention des candidats, qui comprennent des lignes directrices pour les projets proposés dans le cadre du PCAA et des éléments CUPJA et PFA. L'équipe de vérification a cependant constaté

- que les instructions en matière de gestion des programmes ont été élaborées et distribuées de façon fragmentaire et n'ont pas été regroupées en un document complet;
- que les instructions relatives à l'élaboration et la vérification des budgets proposés pour les frais d'administration des projets ne sont pas claires.

### Analyse

Les observations ci-dessus découlent de l'examen des lignes directrices et des procédures du programme et d'entrevues avec des gestionnaires du programme.

#### *Lignes directrices complètes pour la gestion du programme*

L'équipe de vérification a constaté que l'élaboration de lignes directrices et de procédures en est à divers stades d'achèvement et qu'elles ont été distribuées de façon fragmentaire et isolée, et parfois après la période observée. Les instructions et procédures étayées par des documents ne couvrent pas toutes les activités et processus de gestion des programmes de contributions et elles n'ont pas été accumulées et regroupées dans un document complet. Par exemple, les lignes directrices pour le suivi de certains organismes tiers, comme les CUPJA, ne sont pas terminées.

L'achèvement et la distribution d'un ensemble complet de lignes directrices sur la gestion du programme, comprenant des procédures de fonctionnement normalisées et des instruments de travail utiles, permettraient de mieux faire connaître les exigences du programme, d'instaurer une cohérence dans l'administration du programme et d'améliorer l'efficacité de la gestion du programme.

#### *Clause d'administration dans l'accord de contribution*

L'équipe de vérification a examiné les lignes directrices du programme et les clauses des accords de contribution et constaté que les instructions relatives à la détermination des frais administratifs admissibles dans le cadre du volet CA ne sont pas claires. Ces lignes directrices et clauses ne sont pas rédigées de la même façon et ne sont pas spécifiques, de sorte qu'elles peuvent être interprétées de diverses manières. L'équipe de vérification a constaté plus précisément ce qui suit :

- Les lignes directrices du programme indiquent que les frais administratifs ne doivent pas dépasser 15 pourcent du budget total approuvé. Elles fournissent également une liste de dépenses possibles qui peuvent être considérées comme des frais administratifs.
- Les clauses des accords de contribution indiquent, entre autres, que le bénéficiaire convient qu'il n'utilisera pas plus de 15 pourcent de la contribution fournie par le Ministre pour les frais administratifs associés aux activités du projet et que, en aucun cas, les frais administratifs ne doivent dépasser 15 pourcent des dépenses admissibles. On y précise également que les frais administratifs admissibles ne doivent pas dépasser 15 pourcent du budget des dépenses.

L'équipe de vérification a examiné un échantillon de dossiers de projet et constaté que les budgets proposés pour les frais administratifs renvoyaient, dans certains cas, à des annexes détaillées comprenant des catégories de coûts et des montants précis, et, dans d'autres cas, à un pourcentage fixe du total des dépenses admissibles. La documentation associée aux dossiers de projet ne comprenait généralement pas de documents contestant les montants de frais administratifs. À l'examen, les dossiers ne font pas état de projets dont les frais administratifs auraient dépassé 15 pourcent du budget approuvé.

La variation des pratiques de calcul des frais administratifs peut être attribuée au manque de clarté des instructions dans les lignes directrices du programme et les clauses des accords de contribution.

Les enjeux associés à la déclaration des frais administratifs ont été soulevés dans le rapport de vérification sur les CUPJA (février 2004).

### **Évaluation des risques**

Le fait qu'il n'existe pas d'ensemble complet de lignes directrices accroît le risque que des gestionnaires et employés de PCH, des organismes d'exécution tiers et des bénéficiaires ne connaissent pas bien les exigences du programme.

Le fait que des lignes directrices propres à l'évaluation des frais administratifs dans les propositions et les accords de contribution (justification documentaire dans les dossiers comprise) ne soient pas élaborées et distribuées accroît le risque que des frais administratifs trop élevés ou non admissibles soient déclarés.

### **Recommandations**

4. Le directeur général du PA doit élaborer des lignes directrices exhaustives sur la gestion du programme du point de vue des procédures opérationnelles et des instruments de travail, dans le but de mieux faire comprendre les exigences du programme, d'introduire une cohérence dans l'administration du programme et d'améliorer l'efficacité de la gestion du programme.

5. Le directeur général de la gestion financière doit élaborer des lignes directrices claires pour le calcul et l'évaluation des frais administratifs associés aux propositions et aux clauses des accords de contribution et pour la ventilation des frais administratifs dans le budget.

#### Réponse de la direction

En accord

## 5.4 Procédures d'évaluation des propositions

### Observation

Il existe des lignes directrices destinées aux candidats postulant à l'un des éléments des programmes CAA, CUPJA et PFA concernant l'admissibilité au programme et la présentation des propositions. Par ailleurs, il existe également, pour les éléments de programme ci-dessus, des procédures d'évaluation des propositions et de la diligence raisonnable, notamment des évaluations des demandes de financement dans le cadre du volet CUPJA par les comités consultatifs de jeunes Autochtones. L'équipe de vérification a cependant constaté des incohérences dans la justification documentaire de l'évaluation des propositions et de la diligence raisonnable dans les dossiers de projet aux égards suivants :

- Les comités consultatifs de jeunes Autochtones (CUPJA) emploient des versions différentes de grilles et listes de contrôle pour l'évaluation des propositions.
- Les documents étayant l'évaluation de certaines exigences du programme ne sont pas systématiques.

### Analyse

Les observations ci-dessus découlent de l'examen de la documentation utile, d'entrevues avec des gestionnaires du programme et de l'examen d'un échantillon de dossiers, à l'AC et dans les trois bureaux régionaux et de district retenus.

*Grilles/listes de contrôle pour l'évaluation des propositions employées par les comités consultatifs de jeunes Autochtones du volet CUPJA*

L'examen d'un échantillon de dossiers de projet a permis à l'équipe de vérification de constater que les comités consultatifs de jeunes Autochtones (CUPJA) des trois bureaux régionaux et de district retenus emploient des versions différentes de grilles et de listes de contrôle pour l'évaluation des propositions.

### *Respect des exigences du programme*

L'équipe de vérification a examiné les lignes directrices destinées aux candidats du programme et les clauses des accords de contribution et circonscrit un certain nombre d'exigences relatives aux propositions d'éventuels bénéficiaires.

L'examen d'un échantillon de dossiers de projet a permis à l'équipe de vérification de constater que les documents étayant les dossiers ne fournissent pas systématiquement d'information suffisante à l'égard des exigences suivantes :

- Une description de la façon dont la contribution de PCH sera reconnue pour y sensibiliser les participants et, dans la mesure du possible, la collectivité en général.
- Tous les documents offerts dans les deux langues officielles.
- Pour les propositions relatives au volet CUPJA, une justification des exceptions à la condition de l'âge (15-24 ans) pour les participants au programme.
- Nom(s) et titre(s) de la (des) personne(s) ayant le pouvoir officiel de signer (par exemple des accords de contribution) pour le compte de l'organisation qui fait la demande.

Les enjeux relatifs aux documents justificatifs liés aux exigences du programme ont été soulevés dans le rapport de vérification des CUPJA (février 2004) et dans le rapport de vérification de suivi du PFA (juin 2003).

### **Évaluation des risques**

Le fait que les comités consultatifs de jeunes Autochtones des CUPJA n'emploient pas de grilles et listes de contrôle normalisées accroît le risque que la procédure d'évaluation des propositions soit injuste ou perçue comme telle.

L'absence de lignes directrices au sujet des documents à joindre au dossier pour l'évaluation des propositions accroît le risque que ces propositions ne remplissent pas les exigences du programme.

### **Recommandations**

6. Le directeur général du PA doit instaurer des grilles/listes de contrôle types pour l'évaluation des propositions, qui serviraient aux comités consultatifs de jeunes Autochtones du programme CUPJA. Ces documents seraient élaborés à partir de critères traduisant fidèlement les objectifs et les exigences du programme.
7. Le directeur général du PA doit élaborer des lignes directrices permettant d'étayer par des documents les exigences du programme, afin de garantir qu'il existe suffisamment de preuves documentées de l'évaluation des propositions et de l'application d'une diligence raisonnable à l'égard des dossiers de projet.

### **Réponse de la direction**

En accord

## 5.5 Gestion des accords de financement

### Observation

Il existe des procédures d'élaboration et de signature des accords de contribution, qui renvoient à des modèles approuvés par le Ministère, pour les éléments des programmes CAA, CUPJA et PFA. L'équipe de vérification a cependant constaté

- que les accords de contribution signés avec les bénéficiaires ne prévoient pas que PCH a le droit de retenir des fonds en raison de rapports antérieurs non remis.

### Analyse

Les observations ci-dessus découlent de l'examen des modèles d'accords de contribution de PCH, d'entrevues avec des gestionnaires du programme et de l'examen détaillé de dossiers de projet, à l'AC et dans les trois bureaux régionaux et de district retenus.

#### *Rapports antérieurs non remis*

L'équipe de vérification a examiné 81 dossiers et constaté que, dans 28 cas, le même bénéficiaire a obtenu des fonds pour réaliser le même type de projet au moins deux ans de suite. Dans 17 de ces 28 cas, des accords de contribution annuels ont été signés et des fonds ont été versés aux bénéficiaires alors que ceux-ci n'avaient pas encore remis de rapports concernant des accords antérieurs. On n'a donc pas retenu de paiements au titre de projets réalisés par des bénéficiaires n'ayant pas remis, par exemple, de rapports d'activités, de rapports sur les résultats ou de rapports financiers définitifs. Ces dossiers restent ouverts, mais on verse tout de même des fonds pour de nouveaux projets à ces bénéficiaires. Les entrevues avec des gestionnaires du programme ont permis de confirmer l'existence de cette pratique dans les régions.

L'équipe de vérification a examiné les modèles d'accords de contribution et les accords effectivement conclus avec les bénéficiaires et elle a constaté que ces derniers comportent effectivement des clauses de retenue de fonds en attendant la réception de rapports en souffrance pour tel ou tel exercice, mais que cela n'est pas applicable aux nouveaux projets. Les accords font donc obligation à PCH de faire les paiements de l'exercice en cours, en fonction seulement, dans bien des cas, de projections de trésorerie, alors que les rapports en souffrance pourraient révéler des risques associés au bénéficiaire qui n'ont pas encore été évalués. Les montants payables au titre d'exercices antérieurs en attendant les rapports en souffrance restent dans le système des créiteurs à la fin de l'exercice (CAFE) jusqu'à réception des rapports en question. Il s'ensuit que cet argent reste dans les comptes du système CAFE et que les dossiers ne sont pas fermés. Dans certains cas, les fonds sont restés jusqu'à sept ans dans le système. Par ailleurs, le Ministère n'a aucun moyen de savoir avec certitude si l'argent dépensé l'a été conformément à ce qui avait été demandé et approuvé dans le formulaire de demande.

## Évaluation des risques

À défaut de clauses contractuelles permettant à PCH de retenir des fonds lorsque des rapports antérieurs n'ont pas été remis ou de critères d'admissibilité prévoyant qu'un bénéficiaire ne peut obtenir d'approbation de son projet que si les dossiers des deux années précédentes ont été fermés, on fait augmenter le risque que des fonds soient fournis à des bénéficiaires qui ne sont pas en mesure d'exécuter le programme ou qui ont des difficultés financières. On risque également que des bénéficiaires continuent de ne pas remettre leurs rapports en souffrance et que le nombre de dossiers ouverts et de comptes dans le système CAFE augmente. On augmente par ailleurs le risque que les objectifs du programme ne soient pas réalisés.

## Recommandations

8. Le directeur général de la gestion financière doit insérer une clause dans les accords de contribution conclus avec les bénéficiaires prévoyant que PCH peut retenir des fonds relatifs au nouvel accord si le bénéficiaire n'a pas encore rendu compte d'accords antérieurs.
9. Le directeur général du PA doit ajouter un critère d'admissibilité énonçant que la nouvelle demande de fonds ne peut être approuvée, s'il y a lieu, que si tous les dossiers vieux de plus d'un an reliés au bénéficiaire sont réglés.

## Réponse de la direction

En accord

## Annexe A – Critères de vérification

Fournir les conclusions obtenues pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification

Catégorisation numérique de la conclusion	Conclusion relative aux critères de vérification	Définition de l'opinion
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, aucune faiblesse importante constatée;</li> <li>• efficace et durable.</li> </ul>
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires;</li> <li>• efficace et durable.</li> </ul>
3	Problèmes modérés	<p>Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée;</li> <li>• faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.</li> </ul>
4	Améliorations importantes requises	<p>Il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes (satisfaire à au moins un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;</li> <li>• des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque;</li> <li>• des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.</li> </ul>

Voici les critères de vérification employés et un résumé des données en fonction desquelles l'équipe de vérification a tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes (4) ou des problèmes modérés (3) ont été observés, ceux-ci ont été consignés dans le rapport de vérification. Le tableau ci-dessous indique l'exposition au risque.

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification
1	<i>La conception du programme est conforme à la PPT du CT et est appliquée de façon à tenir compte des risques et du rendement de façon efficace et efficiente.</i>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CGRR/CVAR (à l'échelle du PA)</li> <li>• On ne tient pas compte des risques et du rendement à l'échelle du volet CA</li> <li>• Les conditions et modalités du PA tiennent compte de la Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert (PPT du CT)</li> </ul>
2	<i>Les rôles et responsabilités des gestionnaires du programme sont définis compte tenu des risques et du rendement.</i>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le CGRR/CVAR définit les rôles et responsabilités des gestionnaires à l'échelle globale</li> <li>• Le CRGC ne dit rien des rapports de reddition des comptes entre l'AC et les régions</li> </ul>
3	<i>Il existe des politiques, des lignes directrices, de la formation, des instruments et des procédures pour la gestion du programme et ils tiennent compte des risques et du rendement.</i>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CGRR/CVAR (à l'échelle du PA)</li> <li>• Guide du demandeur</li> <li>• Formation au Centre d'expertise</li> <li>• Pas d'instructions pour le suivi</li> </ul>
4	<i>La gestion du programme est structurée en fonction de ressources humaines, financières et autres suffisantes compte tenu des risques et du rendement.</i>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources insuffisantes pour permettre un suivi suffisant et une vérification des bénéficiaires</li> </ul>
5	<i>Il existe un cadre de gestion du rendement qui tient suffisamment compte des objectifs du programme. Il existe des systèmes et</i>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CGRR/CVAR (à l'échelle du PA)</li> <li>• Pas de modèles/objectifs officiels de rendement à l'échelle du volet CA</li> </ul>

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification
	<i>processus financiers et d'information permettant de suivre le rendement du programme et d'en rendre compte.</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il n'y a pas de rapports officiels sur le rendement des bénéficiaires et des organismes d'exécution tiers</li> <li>• Planification d'une nouvelle base de données sur la gestion du rendement</li> </ul>
<b>6</b>	<i>Il existe un cadre de gestion des risques qui tient suffisamment compte des risques associés au programme. Il existe également des stratégies de gestion des risques, des plans de suivi et de vérification conformes au cadre de gestion des risques du programme.</i>	<b>4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CGRR/CVAR (à l'échelle du PA)</li> <li>• Pas de stratégies/plans d'atténuation des risques individuels pour le volet CA</li> <li>• Pas de plan de vérification des bénéficiaires à l'échelle du volet CA</li> <li>• Le suivi des activités est variable et n'est pas systématique</li> </ul>
<b>7</b>	<i>Les accords de financement conclus avec les organismes d'exécution et les bénéficiaires tiennent compte des risques et du rendement et sont conformes aux conditions et modalités et aux lignes directrices du programme et à la PPT du CT.</i>	<b>3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord de contribution</li> <li>• Les documents versés au dossier ne contiennent pas d'information sur la conformité aux clauses de l'accord</li> <li>• Exigences concernant les rapports en souffrance</li> <li>• Pas d'accords signés entre l'ANCA et les centres d'amitié</li> </ul>
<b>8</b>	<i>L'information est communiquée aux candidats potentiels pour les sensibiliser.</i>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des candidats éventuels</li> <li>• Demande de propositions</li> <li>• Site Web</li> </ul>
<b>9</b>	<i>Les critères d'admissibilité au programme sont appliqués aux candidats conformément aux conditions et modalités et aux lignes directrices du programme.</i>	<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guide du demandeur</li> <li>• Formulaires de recommandation et d'approbation</li> </ul>
<b>10</b>	<i>L'évaluation des demandes de financement fait l'objet d'une diligence raisonnable et est</i>	<b>2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités de jeunes Autochtones du programme CUPJA (évaluation</li> </ul>

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification
	<i>appliquée de façon équitable, cohérente et en temps opportun.</i>		incohérente de l'admissibilité) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation de l'admissibilité</li> <li>• Formulaires de demande normalisés</li> <li>• Formulaire de recommandation d'approbation</li> <li>• Examen et approbation par la direction</li> <li>• Lettre d'approbation ministérielle</li> <li>• Procédure d'approbation plus longue que prévue</li> </ul>
11	<i>Les paiements et recouvrements relatifs aux organismes d'exécution tiers et le financement des bénéficiaires sont conformes aux clauses des accords de contribution applicables.</i>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accords de contribution</li> <li>• Retenues de fonds</li> <li>• Vérification des paiements</li> <li>• Analyse de la trésorerie</li> </ul>
12	<i>Les approbations financières et administratives sont conformes à la LGFP et aux procédures et politiques du Ministère.</i>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulaire de recommandation d'approbation</li> <li>• Lettre d'approbation ministérielle</li> <li>• Accords de contribution</li> </ul>