

**EXAMEN DU SUIVI DES ENTENTES DANS LE CADRE DU FONDS D'ADAPTATION DES
COLLECTIVITÉS (FAC) ET DU PROGRAMME INFRASTRUCTURES DE LOISIRS CANADA
(PILC)**

RAPPORT

Août 2011

PRÉPARÉ PAR LA

**DIRECTION GÉNÉRALE DE LA VÉRIFICATION INTERNE
(DGVI)**

Projet no : 2010-04

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA



TABLE DES MATIÈRES

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF.....	3
2. INTRODUCTION.....	7
2.1 CONTEXTE.....	7
2.2 OBJECTIFS ET CRITÈRES DE L'EXAMEN	8
2.3 PORTÉE ET ÉTENDU DE L'EXAMEN.....	10
2.4 MÉTHODOLOGIE.....	10
2.5 REMERCIEMENTS.....	10
3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION.....	11
3.1 MODULATION DES ACTIVITÉS DE SUIVIS DES ENTENTES DU FAC ET DU PILC PREMIÈRES NATIONS.....	12
3.2 SUIVIS DES RÉCLAMATIONS DANS LE CADRE DU FAC ET DU PILC PREMIÈRES NATIONS.....	14
3.3 SUIVIS DES PROJETS DANS LE CADRE DU FAC ET DU PILC PREMIÈRES NATIONS.....	16
3.4 MODIFICATIONS DES ENTENTES DU FAC ET DU PILC PREMIÈRES NATIONS.....	18
3.5 MÉCANISMES ET PROCÉDURES DE SUIVIS POUR LES ENTENTES DU FAC-FORÊT	19
3.6 MÉCANISMES ET PROCÉDURES DE SUIVIS POUR LES ENTENTES DU PILC.....	21
4. CONCLUSION.....	22

1. SOMMAIRE EXÉCUTIF

1.1 Contexte

Le gouvernement du Canada a annoncé en janvier 2009 la mise sur pied du Plan d'action économique du Canada (PAEC) afin de répondre aux difficultés économiques engendrées par la crise financière. Deux (2) volets concernaient L'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (l'Agence) : le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et le programme Infrastructures de loisirs du Canada (PILC). Le FAC s'est terminé le 31 mars 2011 alors que le PILC se terminera le 31 octobre 2011. Le principal objectif du PAEC est de maintenir et de créer des emplois en cette période de ralentissement économique mondial.

Le FAC est livré à partir des programmes réguliers de l'Agence, soit Diversification des collectivités et Croissance des entreprises et des régions. Il est à noter que le FAC inclut aussi huit ententes de contribution avec le Québec (Ententes Canada-Québec) portant sur les travaux sylvicoles et la restauration de ponts et ponceaux (FAC-Forêt). Le budget total pour les deux volets du FAC pour le Québec s'élève à 203 M\$ sur deux ans. La seconde initiative, le PILC, est dotée d'un fonds de 500 M\$ pour l'ensemble du Canada. Le PILC vise à augmenter la valeur des investissements pour les infrastructures de loisirs et à créer des emplois. De l'enveloppe de 500 M\$ annoncée en janvier 2009, un montant de 78 M\$ a été alloué au Québec, à être versé sous forme de contributions. Le gouvernement du Québec, en vertu d'une entente Canada-Québec, est le principal maître d'œuvre pour la livraison du PILC au Québec. Un montant de 2 M\$ a été réservé à même l'enveloppe budgétaire du PILC pour les Premières nations du Québec. C'est l'Agence qui assure la mise en œuvre du PILC pour les projets avec les Premières nations¹.

La courte durée des initiatives du PAEC (2009-2010) ainsi que l'augmentation substantielle des fonds alloués aux contributions accroissent les risques associés à leur livraison. De plus, la mise en œuvre du FAC et du PILC était une priorité de l'Agence depuis 2009.

Dans cette optique, le présent examen a été inclus dans le Plan triennal de vérification interne fondé sur les risques. Il s'agit de la quatrième mission visant le PAEC, des vérifications ayant été complétées en 2010 :

- ✓ Vérification interne du cadre de contrôle de gestion financière des initiatives liées au Plan d'action économique du Canada (PAEC);
- ✓ Vérification interne sur la coordination de la livraison d'aide financière dans le cadre du FAC et du PILC;

¹Ces projets suivent pratiquement les mêmes modalités de livraison que les projets réguliers du FAC. Nous avons donc assimilé ces projets à ceux des projets réguliers du FAC relativement aux constats de la vérification à moins d'indication contraire étant donné la valeur monétaire peu élevée de ce volet.

- ✓ Vérification interne des analyses de projets dans le cadre du FAC et du PILC.

Nous avons procédé à une mission limitée d'examen plutôt qu'à une vérification complète avec niveau d'assurance élevée en fonction des considérations suivantes:

- le processus de suivis des ententes du FAC, à l'exception du volet FAC-Forêt et du PILC Premières nations, est effectué selon le processus qui s'applique aux programmes réguliers de l'Agence; nous avons vérifié ce processus au cours des exercices 2008-2009 à 2009-2010;
- les projets du PILC sont suivis de façon semblable à ceux des programmes réguliers d'infrastructures; nous les avons aussi vérifiés régulièrement;
- un examen nous permettait de confirmer les mécanismes de suivis appliqués dans le cadre du FAC et du PILC plus rapidement.

1.2 Objectif principal de l'examen

L'objectif principal vise à déterminer si l'Agence a mis en place des mécanismes de suivis efficaces et appropriés pour les activités relatives aux initiatives du FAC et du PILC.

1.3 Portée et étendue de l'examen

L'examen portait sur les activités de suivis réalisées et visait à assurer que les dossiers soient suivis de façon appropriée autant concernant le déroulement du projet selon les ententes qu'en matière de traitement des réclamations des dépenses.

Nous avons sélectionné, pour cet examen, cinq dossiers du FAC et un dossier du PILC Premières nations de six bureaux d'affaires (BA) différents, une entente du FAC-Forêt et enfin le dossier global de suivi pour le PILC. Quatre des six ententes du FAC et du PILC Premières nations examinés avaient été jugées à risque élevé par l'Agence alors que les deux autres avaient été jugées à risque moyen.

L'examen s'est déroulé entre décembre 2010 et mars 2011.

1.4 Méthodologie

La mission a été menée par le personnel de la Direction générale de la vérification interne.

L'approche de l'examen comprend les étapes suivantes :

1. planification de l'examen selon les risques;
2. élaboration d'un programme d'examen;
3. validation des critères d'examen auprès du client;
4. sélection d'un échantillon d'ententes;
5. entrevues et discussions avec des représentants-clés;

6. examen de dossiers de projets et documentation pertinente;
7. entrevues formelles et informelles avec les conseillers et directeurs de bureaux d'affaires;
8. validation des constats avec les intervenants concernés;
9. rédaction du rapport d'examen;
10. obtention des commentaires des personnes responsables des processus visés et du plan d'action de la haute direction;
11. présentation du rapport au Comité gestion ministériel;
12. présentation du rapport au Comité ministériel de vérification.

1.5 Observations d'ensemble

Nous sommes d'avis que l'Agence s'est acquittée de façon diligente et responsable de ses responsabilités relativement aux suivis des ententes de contribution dans le cadre du FAC et du PILC. Les pratiques observées respectent les directives opérationnelles et réduisent à un niveau acceptable les risques associés.

1.6 Points forts constatés

L'examen a révélé plusieurs bonnes pratiques.

Sur le plan du FAC et du PILC Premières nations :

- l'évaluation des risques pour établir la fréquence de suivis des projets et le mode de traitement des réclamations avait été complétée et se retrouvait dans tous les dossiers;
- mise en place d'un mécanisme de suivis de projet supplémentaire, sous forme d'un tableau pour suivre de façon plus rigoureuse, aux deux semaines, tous les projets du FAC en fonction de leur risque de ne pas respecter les dates butoirs de réalisation;
- l'admissibilité des dépenses avait été analysée et documentée en conformité aux directives de l'Agence par les conseillers lors du traitement des réclamations;
- quatre des six ententes examinées avaient fait l'objet d'au moins une visite sur les lieux du projet et ces visites étaient documentées dans les dossiers. Une visite était planifiée pour une des ententes restantes;
- les comptes rendus des conversations téléphoniques et des rencontres effectuées au cours des suivis étaient au dossier et démontraient le caractère rigoureux de la démarche.

Sur le plan du FAC-Forêt et du PILC :

- toutes les réclamations avaient fait l'objet d'attestation quant à l'admissibilité des coûts par le promoteur ou par le Québec;

- des protocoles de suivis des projets et des réclamations, basés sur les risques, avaient été mis en place.

1.7 Pistes d'amélioration

Les résultats de cet examen sommaire des dossiers de suivi des ententes du FAC et du PILC ne nous amènent pas à formuler de pistes d'amélioration additionnelles à celles déjà émises dans le contexte des vérifications précédentes.

2. INTRODUCTION

2.1 CONTEXTE

Le gouvernement du Canada a annoncé en janvier 2009 la mise sur pied du Plan d'action économique du Canada (PAEC) afin de répondre aux difficultés économiques engendrées par la crise financière. Deux (2) volets concernaient L'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (l'Agence) : le Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et le programme Infrastructures de loisirs du Canada (PILC). Le FAC s'est terminé le 31 mars 2011 alors que le PILC se terminera le 31 octobre 2011. Le principal objectif du PAEC est de maintenir et de créer des emplois en cette période de ralentissement économique mondial.

Le FAC est livré à partir des programmes réguliers de l'Agence, soit Diversification des collectivités et Croissance des entreprises et des régions. Il est à noter que le FAC inclut aussi huit ententes de contribution avec le Québec (Ententes Canada-Québec) portant sur les travaux sylvicoles et la restauration de ponts et ponceaux (FAC-Forêt). Le budget total pour les deux volets du FAC pour le Québec s'élève à 203 M\$ sur deux ans. La seconde initiative, le PILC, est dotée d'un fonds de 500 M\$ pour l'ensemble du Canada. Le PILC vise à augmenter la valeur des investissements pour les infrastructures de loisirs et à créer des emplois. De l'enveloppe de 500 M\$ annoncée en janvier 2009, un montant de 78 M\$ a été alloué au Québec, à être versé sous forme de contributions. Le gouvernement du Québec, en vertu d'une entente Canada-Québec, est le principal maître d'œuvre pour la livraison du PILC au Québec. Un montant de 2 M\$ a été réservé à même l'enveloppe budgétaire du PILC pour les Premières nations du Québec. C'est l'Agence qui assure la mise en œuvre du PILC pour les projets avec les Premières nations².

La courte durée des initiatives du PAEC (2009-2010) ainsi que l'augmentation substantielle des fonds alloués aux contributions accroissent les risques associés à leur livraison. De plus, la mise en œuvre du FAC et du PILC était une priorité de l'Agence depuis 2009.

Dans cette optique, le présent examen a été inclus dans le Plan triennal de vérification interne fondé sur les risques. Il s'agit de la quatrième mission visant le PAEC, des vérifications ayant été complétées en 2010 :

- ✓ Vérification interne du cadre de contrôle de gestion financière des initiatives liées au Plan d'action économique du Canada (PAEC);
- ✓ Vérification interne sur la coordination de la livraison d'aide financière dans le cadre du FAC et du PILC;

²Ces projets suivent pratiquement les mêmes modalités de livraison que les projets réguliers du FAC. Nous avons donc assimilé ces projets à ceux des projets réguliers du FAC relativement aux constats de la vérification à moins d'indication contraire étant donné la valeur monétaire peu élevée de ce volet.

- ✓ Vérification interne des analyses de projets dans le cadre du FAC et du PILC.

Nous avons procédé à une mission limitée d'examen plutôt qu'à une vérification complète avec niveau d'assurance élevée en fonction des considérations suivantes:

- le processus de suivis des ententes du FAC, à l'exception du volet FAC-Forêt et du PILC Premières nations, est effectué selon le processus qui s'applique aux programmes réguliers de l'Agence; nous avons vérifié ce processus au cours des exercices 2008-2009 à 2009-2010;
- les projets du PILC sont suivis de façon semblable à ceux des programmes réguliers d'infrastructures; nous les avons aussi vérifiés régulièrement;
- un examen nous permettait de confirmer les mécanismes de suivis appliqués dans le cadre du FAC et du PILC plus rapidement.

2.2 OBJECTIFS ET CRITÈRES DE L'EXAMEN

L'objectif principal vise à déterminer si l'Agence a mis en place des mécanismes de suivis efficaces et appropriés pour les activités relatives aux initiatives du FAC et du PILC.

Les objectifs et les critères ci-dessous tiennent compte des risques pertinents identifiés dans le Plan triennal de vérification interne, dans les présentations au Conseil du Trésor (CT) pour les initiatives du FAC et du PILC, dans des exercices sur le risque menés par le Bureau du contrôleur général et dans le contexte d'entrevues réalisées préalablement à cette vérification avec des représentants de l'Agence. Ils tiennent compte aussi des critères de vérification identifiés par le Bureau du vérificateur général du Canada dans le contexte du PAEC.

L'objectif no 1 traite des volets du FAC et du PILC dont l'Agence est le maître d'œuvre en matière de suivis alors que l'objectif 2 concerne les volets dont Québec est responsable.

A. LE FAC ET LE PILC PREMIÈRES NATIONS

Objectif 1	Examiner si l'Agence applique des mesures de suivis efficaces, efficaces et proportionnelles au niveau de risque pour les projets FAC et PILC Premières nations
Critères	<p>Critère 1</p> <p>La fréquence et les activités de suivis des projets FAC et PILC Premières nations sont modulées en fonction du risque que représentent le bénéficiaire et son projet.</p>

	<p>Critère 2</p> <p>Les réclamations des bénéficiaires font l'objet d'un traitement approprié pour s'assurer que les coûts réclamés correspondent aux coûts admissibles autorisés dans l'entente de contribution.</p> <p>Critère 3</p> <p>Les projets font l'objet de suivis de projets appropriés pour attester que le bénéficiaire de l'aide se conforme aux obligations et objectifs de rendement de l'entente de contribution.</p> <p>Critère 4</p> <p>Les modifications des ententes sont justifiées et approuvées par des représentants autorisés du bénéficiaire et de l'Agence.</p>
--	---

B. LE FAC-FORÊT ET LE PILC

Objectif 2	Déterminer si l'Agence a pris des mesures appropriées pour s'assurer que le Québec instaure des systèmes et des procédures efficaces pour les suivis des ententes du FAC-Forêt et du PILC
Critères	<p><u>FAC-Forêt</u></p> <p>Critère 5</p> <p>L'Agence s'assure de l'application de mécanismes et de procédures qui permettent de respecter les conditions des ententes en matière de suivis des réclamations et de suivis des projets dans le cadre des ententes du FAC-Forêt.</p> <p><u>PILC :</u></p> <p>Critère 6</p> <p>L'Agence s'assure de l'application de mécanismes et de procédures qui permettent de respecter les conditions des ententes en matière de suivis des réclamations et de suivis des projets dans le cadre des ententes du PILC.</p>

2.3 PORTÉE ET ÉTENDUE DE L'EXAMEN

L'examen portait sur les activités de suivis réalisées et visait à assurer que les dossiers soient suivis de façon appropriée autant concernant le déroulement du projet selon les ententes qu'en matière de traitement des réclamations des dépenses.

Nous avons sélectionné, pour cet examen, cinq dossiers du FAC et un dossier du PILC Premières nations de six bureaux d'affaires (BA) différents, une entente du FAC-Forêt et enfin le dossier global de suivi pour le PILC. Quatre des six ententes du FAC et du PILC Premières nations examinées avaient été jugées à risque élevé par l'Agence alors que les deux autres avaient été jugées à risque moyen.

L'examen s'est déroulé entre décembre 2010 et mars 2011.

2.4 MÉTHODOLOGIE

La mission a été menée par le personnel de la Direction générale de la vérification interne.

L'approche de l'examen comprend les étapes suivantes :

1. planification de l'examen selon les risques;
2. élaboration d'un programme d'examen;
3. validation des critères d'examen auprès du client;
4. sélection d'un échantillon d'ententes;
5. entrevues et discussions avec des représentants-clés;
6. examen de dossiers de projets et documentation pertinente;
7. entrevues formelles et informelles avec les conseillers et directeurs de bureaux d'affaires;
8. validation des constats avec les intervenants concernés;
9. rédaction du rapport d'examen;
10. obtention des commentaires des personnes responsables des processus visés et du plan d'action de la haute direction;
11. présentation du rapport au Comité gestion ministériel;
12. présentation du rapport au Comité ministériel de vérification.

2.5 REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les représentants de l'Agence pour leur excellente collaboration et l'intérêt manifesté durant le déroulement de l'examen.

3. RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

Dans le cadre du FAC et du PILC, l'Agence a la responsabilité de mettre en œuvre des mesures de suivis suffisamment rigoureuses et complètes afin d'assurer la saine gestion de ses ententes de contribution. Ces mesures devraient être efficaces, efficaces et proportionnelles au niveau de risque associé aux ententes. Elles devraient permettre à l'Agence d'effectuer un suivi des réclamations adéquat et de suivre de façon rigoureuse la situation financière du bénéficiaire, l'avancement du projet, le respect des clauses particulières de l'entente et les résultats atteints.

Observation d'ensemble:

Nous sommes d'avis que l'Agence s'est acquittée de façon diligente et responsable de ses responsabilités relativement aux suivis des ententes de contribution dans le cadre du FAC et du PILC. Les pratiques observées respectent les directives opérationnelles et réduisent à un niveau acceptable les risques associés.

Points forts constatés

L'examen a révélé plusieurs bonnes pratiques.

Sur le plan du FAC et du PILC Premières nations :

- l'évaluation des risques pour établir la fréquence de suivis des projets et le mode de traitement des réclamations avait été complétée et se retrouvait dans tous les dossiers;
- mise en place d'un mécanisme de suivis de projet supplémentaire, sous forme d'un tableau pour suivre de façon plus précise, aux deux semaines, tous les projets du FAC en fonction de leur risque de ne pas respecter les dates butoirs de réalisation;
- l'admissibilité des dépenses avait été analysée et documentée de façon rigoureuse par les conseillers lors du traitement des réclamations;
- quatre des six ententes examinées avaient fait l'objet d'au moins une visite sur les lieux du projet et ces visites étaient documentées dans les dossiers. Une visite était planifiée pour une des ententes restantes;
- les comptes rendus des conversations téléphoniques et des rencontres effectuées au cours des suivis étaient au dossier et démontraient le caractère rigoureux de la démarche.

Sur le plan du FAC-Forêt et du PILC :

- toutes les réclamations avaient fait l'objet d'attestation quant à l'admissibilité des coûts par le promoteur ou par le Québec;

- des protocoles de suivis des projets et des réclamations, basés sur les risques, avaient été mis en place.

Constatations d'examen et pistes d'amélioration

A. LE FAC ET LE PILC PREMIÈRES NATIONS

Objectif 1 : l'Agence applique des mesures de suivis efficaces, efficientes et proportionnelles au niveau de risque pour les projets FAC et PILC Premières nations.

3.1 Modulation des activités de suivis des ententes du FAC et du PILC Premières nations.	
Constats	<p>Contexte</p> <p>Les directives ministérielles précisent que la fréquence des activités de suivis dépend du niveau de risque établi pour chaque entente. Pour les ententes jugées à risque moyen, les directives recommandent que les suivis de réclamations ainsi que les suivis de projets (examen de la situation financière, de l'avancement du projet, du respect des clauses particulières et des résultats atteints) soient effectués annuellement. Pour les ententes avec un niveau de risque élevé, la fréquence de ces deux types de suivi se fait, au minimum, au trimestre³. Advenant un changement dans la situation financière ou opérationnelle du promoteur, le conseiller doit revoir la cote de risque et s'il y a lieu, moduler le programme des suivis. Une dégradation de la situation devrait normalement amener un renforcement des activités de suivis alors qu'une amélioration de situation peut permettre un relâchement de surveillance.</p> <p>À partir de décembre 2010, l'Agence a ajouté un processus supplémentaire à celui décrit ci-dessus. Elle a développé un tableau pour suivre de façon plus précise, aux deux semaines, tous les projets FAC en fonction de leur risque de ne pas respecter les dates butoirs de réalisation. Cette démarche a influencé la fréquence des suivis de plusieurs projets, incluant les projets associés aux ententes sélectionnées pour cet examen.</p> <p>Observations</p> <p>L'échantillon pour les ententes du FAC et du PILC consistait en</p>

³ Tel que précisé à la section 1.2.2 C) du *Guide de gestion du risque* de l'Agence

3.1 Modulation des activités de suivis des ententes du FAC et du PILC Premières nations.

	<p>quatre ententes à risque élevé et deux ententes à risque moyen. Nous n'avons pas retenu d'ententes jugées à risque faible.</p> <p>Dans les dossiers sélectionnés, aucune modification aux cotes de risque n'a été effectuée au cours de la période examinée.</p> <p><i>Modulation des activités de suivis</i></p> <p>Les six dossiers examinés démontraient que les bureaux d'affaires respectaient les directives internes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évaluation des risques pour établir la fréquence des suivis (grille 2) avait été complétée de façon appropriée ; et, • les suivis des réclamations et les suivis des projets avaient été effectués selon les fréquences minimums recommandées. <p>Cette fréquence avait été augmentée pour la majorité des ententes examinées, surtout à partir de l'introduction en décembre 2010 du tableau de suivis mentionné ci-dessus. Ce mécanisme a permis à l'Agence de suivre la progression des projets de plus près afin de s'assurer du respect de la date butoir du 31 mars 2011 pour leur réalisation.</p>
Effet/Risques	<p>Nous sommes d'avis que la fréquence des suivis des réclamations et des suivis de projets effectués pour les ententes examinées ont permis à l'Agence d'agir de façon diligente et responsable afin d'atténuer les risques associés.</p>
Piste d'amélioration	<p>Aucune. Nous sommes satisfaits des actions prises en ce qui concerne la modulation des activités de suivis des ententes FAC et PILC Premières nations.</p>

3.2 Suivis des réclamations dans le cadre du FAC et du PILC Premières nations

Constats	<p>Contexte</p> <p>L'Agence a l'obligation d'effectuer des suivis des réclamations afin de s'assurer que les coûts réclamés correspondent aux coûts admissibles autorisés dans l'entente de contribution.</p> <p>Selon les directives internes de l'Agence, il y a deux façons pour un conseiller de bureau d'affaires de traiter les réclamations reçues des bénéficiaires. La première est la vérification des pièces justificatives par les conseillers eux-mêmes. La seconde est l'obtention d'une certaine attestation de la part du comptable externe du bénéficiaire.</p> <p>Dans les six dossiers examinés, les conseillers ont effectué la vérification des pièces justificatives. L'un des dossiers prévoyait, en plus, une attestation des coûts réclamés par un vérificateur externe d'ici le 30 avril 2011. Cette attestation n'avait pas encore été demandée au moment de notre examen.</p> <p>Observations</p> <p><i>Certificats de réclamations et rapports d'activités</i> Les certificats de réclamations avaient été complétés et signés par l'autorité chez les promoteurs responsables des ententes avec l'Agence. Des réclamations conformes à l'entente, détaillées par catégories de coûts et accompagnées de rapports d'activités, étaient présentes dans chaque dossier.</p> <p><i>Vérification de l'admissibilité des coûts réclamés</i> Pour l'ensemble des projets examinés, en moyenne 70% des pièces justificatives qui avaient été examinées par le conseiller, incluant des copies de factures et preuves de paiement.</p> <p>Les éléments vérifiés par les bureaux d'affaires consistaient en :</p> <ul style="list-style-type: none">✓ le nom du fournisseur;✓ la confirmation du promoteur comme bénéficiaire du service;✓ le montant de la facture;✓ la date de la facture;✓ nature de la dépense (la description du bien ou du service et le lien avec les coûts admissibles selon
----------	--

3.2 Suivis des réclamations dans le cadre du FAC et du PILC Premières nations

	<p>l'annexe A de l'entente) ✓ les paiements en double;</p> <p>La documentation aux dossiers démontrait que la validation des biens et services réclamés, souvent très spécialisée, était appuyée soit par des questionnements écrits ou verbaux auprès du bénéficiaire, par des visites sur le terrain ou par des rapports d'experts fournis par le bénéficiaire.</p> <p>Nous avons pu constater des pistes de vérification et des traces d'analyse dans les dossiers, indiquant que la vérification des coûts réclamés contre les catégories de dépenses permises dans les ententes avait été effectuée par le conseiller pour toutes les réclamations que nous avons examinées.</p> <p><i>Gestion des avances</i> Les deux avances accordées dans le cas de deux différentes ententes avaient été gérées adéquatement. Les demandes étaient justifiées par des prévisions et les besoins de trésorerie avaient été questionnés. La limite imposée (25% du montant de contribution) avait été respectée et l'avance avait été récupérée dans le contexte des réclamations subséquentes.</p> <p><i>Observations générales</i> Nous avons observé plusieurs corrections et ajustements aux réclamations. Plusieurs de ces ajustements avaient été effectués en fonction des dates d'admissibilité des coûts.</p>
Effet/Risque	Nous sommes d'avis que les travaux de suivis des réclamations effectués réduisent les risques associés à un niveau acceptable.
Piste d'amélioration	Aucune. Nous sommes satisfaits des actions prises en ce qui concerne les suivis des réclamations effectués pour les ententes du FAC et du PILC Premières nations.

3.3 Suivis des projets dans le cadre du FAC et du PILC Premières nations

Constats	<p>Contexte</p> <p>Compte tenu des directives de l'Agence et du niveau de risque associé à l'entente, le conseiller est appelé à effectuer sur une base annuelle au moins quatre suivis pour les projets à risque élevé (suivi trimestriel) et au moins un suivi pour les projets à risques moyen (suivi annuel). Ces suivis lui permettent de surveiller la situation financière du bénéficiaire, l'avancement du projet, le respect des clauses particulières de l'entente et les résultats atteints.</p> <p>Observations</p> <p><i>Surveillance de la situation financière</i> Les analyses des états financiers font partie des suivis de projets et permettent, entre autres d'évaluer la situation financière de l'entité, de valider les créances envers l'Agence et de vérifier la structure financière du promoteur.</p> <p>Nous avons constaté que lorsqu'exigé (le cas échéant pour quatre des six ententes), les conseillers avaient obtenu et analysé les états financiers. De façon générale, des notes de vérifications étaient présentes dans les dossiers. À titre d'exemple, des notes d'analyses relativement au pourcentage d'augmentation des ventes ou aux ratios d'endettement de l'entité étaient calculées afin de suivre le rendement.</p> <p><i>Surveillance du respect des clauses particulières</i> Les conditions de l'entente avaient été suivies de façon satisfaisante, soit au trimestre, soit plus fréquemment. Certains BA utilisaient un tableau synthèse de suivis des conditions de l'entente, d'autres, une liste de contrôle générique.</p> <p><i>Surveillance de l'avancement du projet</i> Les rapports d'activités devant accompagner les réclamations étaient présents dans les dossiers. Ces rapports avaient été validés au moyen d'au moins une visite chez le bénéficiaire pour quatre des six projets examinés (typiquement, lorsque le projet avait atteint un taux de réalisation entre 50 % à 100%). En ce qui concerne un des deux autres projets, une visite était prévue lors du paiement final. L'état d'avancement de l'autre projet était appuyé par des rapports de progrès fournis par le promoteur et</p>
----------	---

3.3 Suivis des projets dans le cadre du FAC et du PILC Premières nations

	<p>des rencontres avec le chargé de projet et un autre bailleur de fonds dans le cadre des activités d'un comité de suivi.</p> <p><i>Surveillance des résultats atteints</i></p> <p>Les emplois créés et/ou maintenus sont les résultats ultimes attendus du FAC. Pour le PILC (incluant le PILC Premières nations) l'augmentation de la valeur des investissements pour les infrastructures représente le résultat principal attendu, l'autre étant, le cas échéant, la création d'emplois. Nous avons observé que les suivis de résultats pour les projets examinés étaient effectués en fonction des réclamations, c'est-à-dire au trimestre ou plus fréquemment. Par exemple, durant la période s'approchant de la fin du projet, les suivis étaient souvent effectués au mois, ou même, aux deux semaines.</p> <p>Pour mesurer les emplois créés ou maintenus dans le cadre du FAC, les BA comparaient le nombre d'emplois en début du projet au nombre d'emplois en fin de projet. Les résultats étaient, dans tous les cas, certifiés par le représentant du promoteur. Dans trois des six bureaux examinés, on exigeait des preuves supplémentaires comme les fiches de paies, des journaux de salaire et même, le nom des employés. Les BA nous ont expliqué qu'en plus de ces preuves, il y avait toujours la possibilité de suivis de résultats supplémentaires, par échantillonnage, à la fin de l'initiative.</p> <p>Pour le projet du PILC Premières nations examiné, les emplois créés ou maintenus et la valeur des investissements pour les infrastructures n'étaient pas conciliés. Selon l'entrevue réalisée, cette conciliation revient à Finances Canada qui est chargé d'évaluer ces résultats à l'aide d'une analyse macroéconomique basée sur l'effet de levier créé par l'investissement.</p>
Effet/Risque	Nous sommes satisfaits des pratiques de suivis de projets observées et que ces dernières réduisent les risques associés à un niveau acceptable.
Piste d'amélioration	Aucune. Nous sommes satisfaits des actions prises en matière de suivis des projets du FAC et du PILC.

3.4 Modifications des ententes du FAC et du PILC Premières nations

Constats	<p>Contexte</p> <p>Les modifications mineures et majeures aux ententes doivent être justifiées par une analyse du conseiller et approuvées par un représentant autorisé de l'Agence et par le bénéficiaire.</p> <p>Observations</p> <p>Les modifications examinées étaient toutes justifiées selon une analyse détaillée du conseiller au dossier et les approbations requises étaient aussi documentées au dossier. Pour les modifications majeures, la haute gestion avait approuvé la demande de modification de l'entente.</p>
Effet/Risque	Nous sommes satisfaits des pratiques démontrées en ce qui a trait aux modifications apportées aux ententes.
Piste d'amélioration	Aucune. Nous sommes satisfaits des actions prises en ce qui concerne les modifications des ententes du FAC et du PILC Premières nations.

B. LE FAC-FORÊT ET LE PILC

Objectif 2 : l'Agence a pris des mesures appropriées pour s'assurer que le Québec instaure des mécanismes et procédures efficaces pour le suivi des ententes du FAC-Forêt et du PILC avec les bénéficiaires selon les ententes Canada-Québec

FAC-Forêt

3.5 Mécanismes et procédures de suivis pour les ententes du FAC-Forêt.	
Constats	<p>Contexte</p> <p>Les projets du FAC-Forêt sont mis en œuvre par le gouvernement du Québec selon les modalités des ententes Canada-Québec. En vertu de ces ententes, l'Agence doit pouvoir attester que le Québec a mis en place des mécanismes et des procédures appropriés pour effectuer les suivis de réclamations et les suivis de projets.</p> <p>En collaboration avec le Québec, l'Agence a élaboré une stratégie basée sur les risques pour surveiller les suivis effectués par Québec.</p> <p>Observations</p> <p><i>Suivis des réclamations</i></p> <p>L'Agence avait obtenu du Québec des informations pertinentes en temps opportun sur les réclamations des bénéficiaires. Des tableaux, présentant des réclamations signées par le Québec, avec les détails des projets, étaient présents dans les dossiers. C'est à partir de cette information que le conseiller responsable de l'Agence avait effectué une première analyse de coûts. Des rapports d'experts indépendants, c'est-à-dire d'ingénieurs forestiers, étaient aussi aux dossiers. Ces derniers certifiaient que les coûts des travaux et du matériel (essence de bois) étaient admissibles et que les travaux avaient été effectués. Le conseiller de l'Agence avait effectué une vérification approfondie de certaines réclamations (à l'aide de photocopies de pièces justificatives) y compris un examen sur la nature des coûts réclamés relativement aux projets approuvés.</p> <p>Ces activités de suivis avaient été effectuées pour l'automne 2010</p>

3.5 Mécanismes et procédures de suivis pour les ententes du FAC-Forêt.

	<p>et l'hiver 2011.</p> <p><i>Suivis des projets</i></p> <p>L'Agence avait mis en place les procédures et les mécanismes suivants afin de suivre les projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> • présentation par Québec de divers documents permettant à l'Agence de prendre connaissance des processus et des pratiques de surveillance mises en place, autant sur le plan financier que forestier; • présentation par Québec de différents documents, appuyés par les preuves et attestations nécessaires, démontrant les travaux effectués; • rencontres régulières du Comité de gestion fédéral-provincial pour faire état de l'avancement des travaux; • présentation par Québec de redditions de comptes sur les emplois créés (selon une méthodologie éprouvée et approuvée) lors de la soumission des tableaux de réclamations; • visites des représentants de Québec et de l'Agence sur les lieux afin de vérifier les résultats de projets si ces renseignements n'étaient pas fournis en temps opportun par les bénéficiaires (selon le tableau de gestion de risques visionné, une telle visite avait été effectuée au moment de l'examen).
Effet/Risques	<p>Nous sommes satisfaits des mesures adoptées par l'Agence afin d'attester que Québec a mis en place des mécanismes et des procédures appropriés pour effectuer les suivis de réclamations et les suivis de projets dans le cadre du FAC-Forêt.</p>
Piste d'amélioration	<p>Aucune. Nous sommes satisfaits des actions prises en ce qui concerne la mise en place de mécanismes et procédures de suivis pour les ententes du FAC-Forêt.</p>

PILC

3.6 Mécanismes et procédures de suivis pour les ententes du PILC.

Constats	<p>Contexte</p> <p>La contribution du fédéral aux projets du PILC représente la moitié du coût total.</p> <p>À l’instar des projets du FAC-Forêt, les projets PILC (à l’exception des projets du PILC Premières nations) sont mis en œuvre par le gouvernement du Québec selon les modalités d’une entente Canada-Québec. L’Agence effectue les suivis de réclamations et les suivis de projets selon des protocoles établis conjointement avec Québec en vertu d’une analyse des risques.</p> <p>Observations</p> <p><i>Suivis des réclamations</i></p> <p>L’approche adoptée dans le cadre du PILC a permis de mettre en place les procédures et mécanismes suivants en matière de suivis des réclamations :</p> <ul style="list-style-type: none">• un mandat de vérification a été confié à une firme d’experts indépendante afin d’obtenir une assurance que Québec (le MAMROT⁴ et le MELS⁵) effectue des suivis de réclamations selon les modalités des ententes Canada-Québec.• une première phase de cette vérification était en cours au moment de cet examen.• la présentation par Québec de réclamations sous forme de tableaux succincts et de fiches synthèses. Ces documents permettent aux conseillers de l’Agence de s’assurer de la vraisemblance des coûts réclamés par Québec en fonction de chacun des projets. Ils sont analysés de façon appropriée et sont abordés, au besoin, avec les représentants du Québec dans le cadre du Comité de gestion. <p><i>Suivis des projets</i></p> <p>L’approche adoptée a aussi permis de mettre en place les</p>
----------	---

⁴ Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l’Occupation du territoire.

⁵ Ministère de l’Éducation, du Loisir et du Sport.

3.6 Mécanismes et procédures de suivis pour les ententes du PILC.

	<p>procédures et mécanismes suivants pour suivre les projets :</p> <ul style="list-style-type: none">• présentation, sur une base régulière par Québec (normalement bimensuelle), de tableaux permettant à l'Agence de suivre l'avancement de projets jusqu'à leur réalisation; nous avons constaté que ces tableaux sont présents dans les dossiers et qu'ils sont analysés.• possibilité de visites sur les lieux, par des représentants de Québec, pour vérifier les résultats de projets si ces renseignements ne sont pas fournis en temps opportun par les bénéficiaires.
Effet/Risques	<p>Nous sommes satisfaits des mesures adoptées par l'Agence afin d'attester que Québec a mis en place des mécanismes et des procédures appropriés pour effectuer les suivis des réclamations et des suivis des projets dans le cadre du PILC.</p>
Piste d'amélioration	<p>Aucune. Nous sommes satisfaits des actions prises en ce qui concerne la mise en place de mécanismes et procédures de suivis pour les ententes du PILC.</p>

4. CONCLUSION

Nous sommes d'avis que l'Agence s'est acquittée de façon diligente et responsable de ses responsabilités relativement à la mise en place de mécanismes de suivis efficaces et appropriés pour les ententes du FAC et du PILC. Les pratiques observées respectent les directives opérationnelles et réduisent à un niveau acceptable les risques associés.