



Infrastructure Canada

Audit juste-à-temps

**Programme d'infrastructure Investir dans le
Canada : Volet Résilience à la COVID-19**



La présente publication est disponible en formats accessibles, sur demande.

Personne-ressource :

Direction générale des communications

Infrastructure Canada

180, rue Kent, bureau 1100

Ottawa (Ontario) K1P 0B6

Ligne d'information nationale sur l'infrastructure : 613-948-1148

Ligne sans frais : 1-877-250-7154

Téléimprimeur : 1-800-465-7735

Courriel : info.info@inf.gc.ca

Cette publication est disponible à l'adresse :

<https://www.infrastructure.gc.ca/pd-dp/ia-vi/index-fra.html>

Droits de reproduction

Sauf indication contraire, l'information contenue dans la présente publication peut être reproduite, en totalité ou en partie et par tout moyen, sans frais et sans autre autorisation d'Infrastructure Canada, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée dans le but d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, qu'Infrastructure Canada soit cité comme étant la source de l'information et que la reproduction ne soit pas présentée comme une version officielle de l'information reproduite ni comme ayant été faite en association avec Infrastructure Canada ou avec l'approbation de celui-ci.

Pour obtenir la permission de reproduire l'information contenue dans la présente publication à des fins commerciales, veuillez envoyer un courriel à l'adresse

info.info@inf.gc.ca.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le
Ministre du Bureau de l'infrastructure du Canada, 2022.

N° de catalogue T94-47/2023F-PDF

ISBN 978-0-660-47927-9

Aussi offert en anglais sous le titre : *Just-In-Time Audit of Investing in Canada Infrastructure Program: COVID-19 Resilience Infrastructure Stream*

Table des Matières

SOMMAIRE EXÉCUTIF	4
CONTEXTE.....	4
OBJECTIF.....	4
PRINCIPALES CONSTATATIONS.....	4
CONCLUSION.....	5
PRATIQUES EXEMPLAIRES CONSTATÉES.....	5
CONTEXTE	7
PROGRAMME D'INFRASTRUCTURE INVESTIR DANS LE CANADA.....	7
ADAPTATION DU PIIC DANS LE CONTEXTE DE LA COVID-19.....	7
FINANCEMENT DANS LE CADRE DU VOLET RÉSILIENCE À LA COVID-19 (VRCV).....	8
.....	9
OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT	11
OBJECTIF.....	11
SOUS-OBJECTIF.....	11
PORTÉE.....	11
ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ.....	11
RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONSTATATIONS	12
PRINCIPALES CONSTATATIONS	13
PRINCIPALE CONSTATATION N ^o 1.....	13
PRINCIPALE CONSTATATION N ^o 2.....	17
CONCLUSION	21
PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	22
ANNEXES	24
ANNEXE A – OBJECTIF ET CRITÈRES DE L'AUDIT	24
ANNEXE B – MÉTHODOLOGIE DE L'AUDIT INTERNE	25

SOMMAIRE EXÉCUTIF

CONTEXTE

La pandémie de COVID-19 a eu de profondes répercussions sur les collectivités au Canada et à l'étranger. Dans le cadre des mesures d'intervention relatives à la pandémie du gouvernement du Canada, Infrastructure Canada (INFC) a affecté des fonds nouveaux et existants à des projets qui soutiennent les collectivités. Ces mesures comprenaient le lancement du Volet Résilience à la COVID-19 (VRCV), un volet ciblé d'une durée limitée dans le cadre du Programme d'infrastructure Investir dans le Canada (PIIC), afin de bâtir des infrastructures favorisant la résilience aux pandémies et de soutenir les efforts de reprise économique au pays. La conception du VRCV prévoyait un processus simplifié d'approbation des projets afin d'accélérer l'accès aux fonds et d'offrir rapidement un répit financier aux bénéficiaires finaux.

OBJECTIF

L'objectif de l'audit juste-à-temps du PIIC-VRCV est d'établir si des processus et des contrôles internes efficaces sont en place pour évaluer et recommander des présentations de projet aux fins d'approbation du financement; et d'assurer un suivi des projets présentés par les bénéficiaires conformément aux modalités du PIIC et aux ententes bilatérales intégrées (EBI).

PRINCIPALES CONSTATATIONS

1. Les principaux processus et contrôles internes de la conception et de la mise en œuvre initiales du VRCV ont été définis et consignés, mais ils n'ont pas été appliqués uniformément lorsque le VRCV est passé d'une mise en œuvre par une équipe attitrée à une mise en œuvre par des équipes régionales.
2. Des contrôles et des processus de surveillance centralisés, comme l'analyse des données et des tableaux de bord, ont été établis pour aider le personnel chargé de la mise en œuvre du programme. Il existe des lacunes en ce qui concerne la consignation des pratiques de gestion des risques, ainsi que les outils et l'orientation connexes.



Projet du terrain de l'assemblée législative de l'Alberta

Le siège du gouvernement de l'Alberta, situé au centre-ville d'Edmonton, est un endroit que le public peut visiter toute l'année. Il comprend des jardins, des installations d'eau et un endroit pour tenir des événements communautaires. Grâce au financement du VRCV dans la catégorie des projets de rénovation, de réparation et de mise à niveau, le béton a été remplacé pour garder la terrasse et les passerelles sûres et accessibles pour le public.

CONCLUSION

L'audit a permis de conclure avec une assurance raisonnable que les processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne établis dans le cadre du VRCV pour évaluer et recommander les présentations de projet aux fins d'approbation du financement étaient généralement efficaces et veillaient à la conformité avec les EBI et les modalités du PIIC. Grâce à ces processus, tous les projets de l'échantillon étaient admissibles au financement selon les critères établis.

De plus, compte tenu de l'élaboration et de la mise en œuvre rapides du VRCV dans le contexte de la pandémie, l'audit a permis de conclure qu'INFC a conçu des contrôles de surveillance adéquats de la gestion du VRCV et des risques associés aux projets, conformément à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.

Les possibilités d'amélioration cernées concernaient ce qui suit :

- la transition de la mise en œuvre du programme, notamment au chapitre de la clarté des rôles et des responsabilités et de la mise à jour des processus et des outils;
- la réévaluation des risques associés au programme, notamment au chapitre de l'efficacité des contrôles de surveillance continue et des processus d'assurance de la qualité (au besoin).

PRATIQUES EXEMPLAIRES CONSTATÉES

Les mesures d'intervention relatives à la pandémie d'INFC ont permis de révéler d'importantes connaissances et leçons apprises concernant la souplesse organisationnelle et la capacité à s'adapter rapidement dans des situations exceptionnelles. Par exemple, l'audit a permis de constater un certain nombre de pratiques exemplaires et de gains d'efficacité réalisés dans le cadre du programme, notamment :

-
- une nouvelle approche simplifiée pour la présentation et l'examen des demandes de financement de projet;
 - la audit préalable des présentations de projet avec les bénéficiaires;
 - la combinaison des demandes de remboursement et des rapports d'étape;
 - le recours à des équipes de pointe pour accroître temporairement la capacité du programme.

CONTEXTE

PROGRAMME D'INFRASTRUCTURE INVESTIR DANS LE CANADA

Figure 1:



Dans le cadre du Plan Investir dans le Canada, le gouvernement du Canada a engagé plus de 180 milliards de dollars dans les infrastructures vertes et sociales, les infrastructures liées au transport en commun, au commerce et au transport, ainsi que les infrastructures des collectivités rurales et nordiques (voir la **Figure 1**).

De ce montant, INFC a mis à disposition 33 milliards de dollars sous la forme d'initiatives de financement dans le cadre du PIIC. Ce programme de financement est mis en œuvre par l'entremise d'EBI conclues avec les provinces et les territoires (PT). Le PIIC offre un financement et un soutien prévisibles à long terme pour les priorités provinciales, territoriales, municipales et autochtones, tout en demeurant axé sur les objectifs du gouvernement du Canada de créer une croissance à long terme, d'accroître la résilience des collectivités, de faire la transition vers une économie axée sur la croissance propre, ainsi que d'améliorer l'inclusion sociale et les résultats économiques pour les Canadiens.

ADAPTATION DU PIIC DANS LE CONTEXTE DE LA COVID-19

Compte tenu des défis sanitaires et socioéconomiques importants découlant de la pandémie, INFC avait la responsabilité d'adapter ses programmes en conséquence. Au début de 2020, le PIIC était le programme phare d'INFC et a permis de financer

activement des projets d'infrastructure dans l'ensemble des PT par l'entremise d'EBI. Le Ministère a utilisé les processus d'approbation simplifiés, mis en place au gouvernement du Canada pour les initiatives liées à la pandémie, afin d'obtenir rapidement les autorisations politiques et financières nécessaires pour adapter le PIIC de façon à créer un volet d'intervention propre à la COVID-19.

Ce volet de financement ciblé d'une durée limitée a été conçu de façon à bâtir des infrastructures favorisant la résilience aux pandémies et à soutenir les efforts de reprise économique partout au Canada. Le volet comprenait un processus simplifié d'approbation des projets afin d'accélérer l'accès des PT au financement des infrastructures, les PT pouvant ainsi offrir plus rapidement un répit financier à leurs collectivités.

Le VRCV a donné aux PT la souplesse nécessaire pour financer un éventail de nouvelles catégories de projets, comme la rénovation, la réparation et la mise à niveau de bâtiments, d'infrastructures de santé et d'écoles dans les municipalités, les provinces, les territoires et les collectivités autochtones. À la différence de l'approche axée sur les résultats utilisée pour les quatre volets de financement originaux du PIIC, le VRCV a utilisé une approche fondée sur les actifs pour déterminer l'admissibilité des projets et la collecte des données. De plus, le VRCV offrait aux PT la possibilité de soumettre simultanément à INFC un grand nombre de demandes de financement de projet afin d'alléger leur fardeau administratif et d'accélérer le processus d'approbation.

FINANCEMENT DANS LE CADRE DU VOLET RÉSILIENCE À LA COVID-19 (VRCV)

Le VRCV est soutenu par un transfert allant jusqu'à 10 % des allocations de fonds existantes prévues dans les quatre volets originaux du PIIC pour les projets dont les travaux de construction doivent débuter avant le 30 septembre 2023 et être terminés d'ici le 31 décembre 2023 (31 décembre 2024 dans les territoires et les collectivités éloignées).

Le total des coûts admissibles des projets potentiels ne pouvait pas dépasser 10 M\$. La contribution fédérale dans le partage des coûts a été augmentée (maximum de 80 % pour les provinces et de 100 % pour les territoires).

Étant donné un financement de 120 M\$ pour les projets de ventilation (2020), un supplément de 70 M\$ pour ces projets (2021) et les transferts demandés par les PT, un total de 2,02 G\$ a été mis à disposition pour financer d'éventuels projets dans le cadre du VRCV. Plus de 2 000 projets ont été approuvés, la contribution fédérale étant d'au maximum 1,93 milliard de dollars.

Figure 2 : Le financement dans le cadre du VRCV soutient des projets dans les cinq

Rénovation, réparation et mise à niveau de bâtiments, d'infrastructures de santé et d'écoles dans les municipalités, les provinces, les territoires et les collectivités autochtones.

Infrastructures d'atténuation et d'adaptation en matière de catastrophes, y compris les infrastructures naturelles, l'atténuation des inondations et des incendies, ainsi que la plantation d'arbres et les infrastructures.

Infrastructures de transport actif, y compris les parcs, les sentiers, les passerelles, les pistes cyclables et les pistes à usages multiples.

Infrastructures favorisant la résilience à la COVID 19, notamment des mesures visant à respecter la distanciation physique.

Projets de ventilation dans les bâtiments publics, dont l'objectif principal est d'accroître l'apport d'air venant de l'extérieur ou la purification de l'air afin d'aider à limiter la transmission du virus responsable de la COVID-19.

FINANCEMENT POUR L'AMÉLIORATION DE LA VENTILATION

À la suite du lancement du VRCV, les bénéficiaires ont cerné un besoin précis lié aux projets de ventilation.

Dans l'Énoncé économique de l'automne 2020, le gouvernement fédéral a annoncé la création d'un fonds d'amélioration de la ventilation pour effectuer les investissements nécessaires dans les bâtiments publics afin d'améliorer la qualité de l'air intérieur, ce qui contribuerait à réduire la propagation de la COVID-19. INFC verse 120 millions de dollars de ce fonds par l'entremise du VRCV.

D'autres mesures visant à créer un air intérieur propre et sain ont été annoncées dans le cadre de la Mise à jour économique et financière de 2021 et comprenaient un montant supplémentaire de 70 millions de dollars pour soutenir des projets de ventilation dans les bâtiments publics et communautaires, comme les hôpitaux, les bibliothèques et les centres communautaires. Ce financement est également fourni par l'entremise du VRCV.

Les dépenses admissibles engagées après le 31 décembre 2020, dans le cadre des projets de ventilation sont rétroactivement admissibles au financement. Cela s'applique aux projets ayant été approuvés au plus tard le 31 mars 2022. Les projets doivent être achevés en grande partie au plus tard le 31 mars 2023 (31 mars 2024 dans les territoires et les collectivités éloignées). Aucune date de début des travaux n'est requise pour les projets d'amélioration de la ventilation.

OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

OBJECTIF

L'objectif de l'audit était de fournir une assurance raisonnable de l'efficacité des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne pour l'évaluation et la recommandation de projets aux fins d'approbation du financement dans le cadre du VRCV et d'assurer la conformité avec les modalités du PIIC et des EBI.

De plus, compte tenu de l'élaboration et de la mise en œuvre rapides du VRCV dans le contexte de la pandémie, l'audit a permis d'évaluer si, dans le cadre du VRCV, INFC a conçu des contrôles adéquats de surveillance des projets en ce qui concerne la gestion des risques associés aux projets et au volet, conformément à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.

SOUS-OBJECTIF

Des processus et des contrôles internes efficaces et efficaces sont en place dans le cadre du VRCV pour évaluer et recommander les présentations de projet aux fins d'approbation du financement et pour surveiller les projets présentés par les PT, conformément aux modalités du PIIC et des EBI.

PORTÉE

L'audit portait sur tous les projets présentés et approuvés dans le cadre du VRCV, y compris les projets d'amélioration de la ventilation, pour la période du 1^{er} avril 2020 au 26 janvier 2022.

Un échantillon de 43 projets dans le cadre du VRCV a été sélectionné parmi les 2 013 projets approuvés en date du 26 janvier 2022.

ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ

Conformément au Plan intégré d'audit et d'évaluation 2021-2022 à 2025-2026, qu'INFC a approuvé, la Direction de l'audit interne a entrepris le présent audit juste-à-temps du PIIC-VRCV.

L'audit interne respecte les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institut des Auditeurs Internes, comme en témoignent les derniers résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Voir l'[annexe A](#) pour obtenir plus de détails sur les critères d'audit et les cotes de risque et l'[annexe B](#) pour connaître la méthodologie d'audit.

RÉSUMÉ DES PRINCIPALES CONSTATATIONS

Principale constatation n° 1	Principale constatation n° 2
<p>Gestion de la transition et du changement</p> <p>Les principaux processus et contrôles internes de la conception et de la mise en œuvre initiales du VRCV ont été définis et consignés, mais ils n'ont pas été appliqués uniformément lorsque le VRCV est passé d'une mise en œuvre par une équipe attirée à une mise en œuvre par des équipes régionales.</p> <p>Malgré le manque d'uniformité, tous les projets de l'échantillon ont été jugés admissibles.</p>	<p>Surveillance du programme et des projets</p> <p>Des contrôles et des processus de surveillance centralisés, comme l'analyse des données et des tableaux de bord, ont été établis pour aider le personnel chargé de la mise en œuvre du programme.</p> <p>Il y avait des lacunes en ce qui concerne la consignation des pratiques de gestion des risques, ainsi que les outils et l'orientation connexes.</p>
<p>Considération n° 1</p> <p>À l'avenir, s'il y a un changement dans les approches opérationnelles, la Direction générale des programmes des collectivités et des infrastructures (PCI) doit veiller à ce que les processus de gestion soient mis à jour et fournis, avant la transition, au personnel chargé de la mise en œuvre du programme, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • une mise à jour de l'évaluation des risques associés au programme; • des rôles et des responsabilités clairement définis et communiqués aux principaux intervenants; • des modèles et des documents d'orientation. Le cas échéant, l'équipe de formation centralisée devrait être sollicitée pour élaborer le matériel et fournir de l'aide à cet égard. 	<p>Recommandation n° 1</p> <p>Il est recommandé que la Direction générale des PCI mette à jour le plus récent profil de risque de programme et cadre de contrôle de gestion du PIIC afin de réévaluer les risques associés au programme et d'inclure les éléments clés propres au VRCV suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des rôles et des responsabilités clairement définis et communiqués pour les régions; • une approche de gestion des risques fondée sur la tolérance au risque de la haute direction et qui comprend des mesures d'atténuation des risques; • une mise à jour des contrôles de surveillance pertinents.

PRINCIPALES CONSTATATIONS

PRINCIPALE CONSTATATION N^o 1

Les principaux processus et contrôles internes de la conception et de la mise en œuvre initiales du VRCV ont été définis et consignés, mais ils n'ont pas été appliqués uniformément lorsque le VRCV est passé d'une mise en œuvre par une équipe attitrée à une mise en œuvre par des équipes régionales.

Transition de la mise en œuvre du VRCV, y compris le changement des rôles et des responsabilités

La Direction générale des PCI facilite l'investissement dans les infrastructures publiques par la conception, la prestation et la mesure du rendement d'un large éventail de programmes, y compris le PIIC. À la Direction générale des PCI, les quatre volets originaux du PIIC sont gérés par deux groupes principaux :

Direction de l'intégration des programmes : responsable de la conception des programmes, des outils, de l'orientation et des conseils aux équipes régionales.

Équipes régionales : principal point de contact avec les PT; et gestion de l'examen, de l'approbation et de la surveillance des projets.

Au départ, une équipe attitrée a été mise sur pied en utilisant les ressources existantes pour **mettre en œuvre et superviser rapidement** la prestation du VRCV. Les gouvernements fédéral et provinciaux voulaient **approuver les projets le plus rapidement possible** afin que les bénéficiaires finaux puissent financer des projets qui contribueraient aux **mesures d'intervention relatives à la pandémie ou à la reprise économique**.

À l'automne 2020, l'équipe attitrée a commencé à transférer la responsabilité des processus de conception et de mise en œuvre du VRCV aux ressources existantes de la Direction générale des PCI, les responsabilités des volets étant réparties entre les équipes régionales et la Direction de l'intégration des programmes.

La responsabilité de l'examen, de l'approbation et du suivi des projets du VRCV a été transférée aux équipes régionales, qui étaient déjà responsables des projets dans le cadre des autres volets du PIIC.

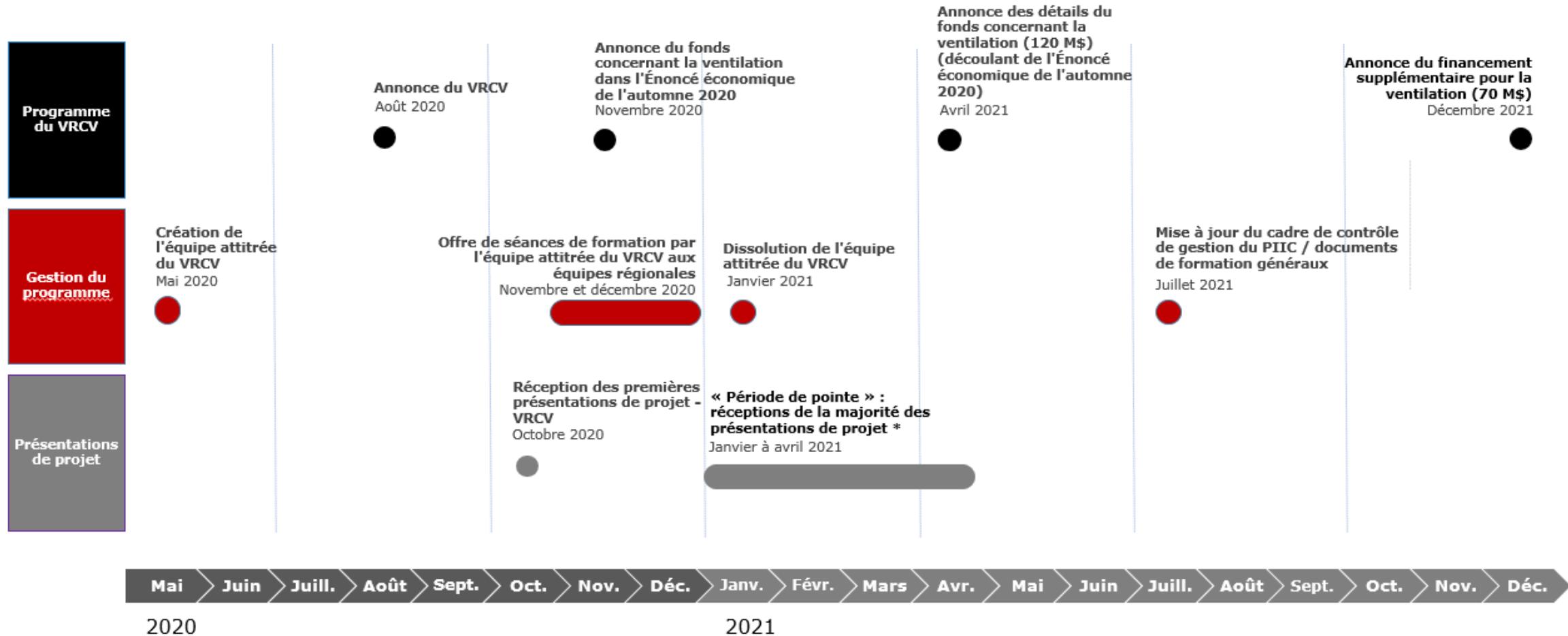
La responsabilité des processus, des outils et de l'orientation à l'échelle du VRCV a été transférée à la Direction de l'intégration des programmes, qui était déjà responsable de ces éléments dans le cadre des autres volets du PIIC.

Le transfert a été terminé à la fin de janvier 2021, juste au moment où le nombre de présentations de projet dans le cadre du VRCV atteignait un sommet.

La chronologie suivante (voir la **figure 3**) présente certaines dates clés pour le VRCV en

ce qui a trait à la gestion du programme et aux présentations de projet, mettant en évidence les tâches qui se sont souvent chevauchées au cours de la première année de la pandémie.

Figure 3 : Dates clés de la conception et de la mise en œuvre du VRCV



* Environ 1 800 des 2 000 projets ont été reçus durant cette période.

Défis liés à la transition du VRCV

Les équipes régionales ont mal compris les attentes propres à chaque volet en ce qui a trait aux processus d'examen et d'approbation des projets. Certains membres du personnel ont eu de la difficulté à obtenir les documents d'orientation et les modèles approuvés les plus récents, même si du soutien pour la transition a été offert sous la forme de discussions lors de réunions régulières ou par l'entremise d'anciens membres de l'équipe attitrée du VRCV. En raison de la mise en œuvre rapide du VRCV, certains documents d'orientation et modèles n'avaient pas été approuvés au moment de la transition. Les versions définitives approuvées de ces documents n'ont été placées dans le dépôt centralisé que six mois après la fin de la transition. De plus, les questions ayant trait à l'admissibilité des projets du VRCV n'ont pas été ajoutées à l'outil de suivi de l'admissibilité existant, ce qui a rendu difficile pour les analystes régionaux du programme de déterminer correctement et de façon uniforme l'admissibilité des projets.

L'analyse de l'échantillon a permis de constater que toutes les exigences de base du programme ont été respectées; cependant, la façon dont les documents d'orientation et les modèles suggérés ont été appliqués n'a pas été uniforme après que les équipes régionales ont pris la relève. Les problèmes mentionnés ci-dessus n'ont pas eu d'incidence sur la détermination de l'admissibilité des projets dans le cadre du VRCV, mais ont probablement entraîné des pratiques non efficaces évitables, surtout au début de la période de transition.

Pratiques compensatoires durant la transition

Le changement en question **a permis de regrouper la gestion** de tous les projets dans le cadre du PIIC dans chaque province ou territoire et, au bout du compte, **d'offrir une plus grande facilité d'utilisation** et une plus grande efficacité aux équipes régionales et aux PT.

L'audit a en outre permis de constater que de **nombreux problèmes de transition ont été atténués** après que d'anciens membres de l'équipe attitrée se sont joints par la suite à certaines des équipes régionales. Cela a permis aux régions en question d'acquérir des connaissances spécialisées sur le programme, notamment pour répondre aux préoccupations relatives à l'admissibilité des projets. De plus, le secrétariat de l'intégration des programmes a fourni du soutien et des conseils supplémentaires aux analystes régionaux du programme sur les questions ayant trait à l'admissibilité aux volets.

L'audit a également permis de constater qu'une « équipe de pointe », qui consiste en une capacité supplémentaire sur demande créée pour appuyer les priorités de la Direction générale des PCI, a été utilisée pour aider à répondre à un afflux de demandes de financement de projets dans le cadre du PIIC, notamment un volume important reçu d'une seule province. Le **recours à une équipe de pointe** est une **pratique exemplaire** reconnue pour gérer la capacité, et son utilisation est encouragée, surtout pour les programmes qui connaissent d'importantes augmentations de volume à court terme. Bien que la **norme de service** pour l'approbation des projets dans le cadre du VRCV n'ait pas toujours été respectée, INFC a fait de son mieux pour maximiser la

capacité disponible. L'incapacité de respecter la norme de service était principalement attribuable à une courte période où le volume de projets a dépassé la capacité, même avec le soutien supplémentaire de l'équipe de pointe.

PRINCIPALE CONSTATATION N^o 2

Des contrôles et des processus de surveillance centralisés, comme l'analyse des données et des tableaux de bord, ont été établis pour aider le personnel chargé de la mise en œuvre du programme.

Il existe des lacunes en ce qui concerne la consignation des pratiques de gestion des risques, ainsi que les outils et l'orientation connexes.

Évolution des évaluations des risques associés au programme et aux projets dans le cadre du PIIC

L'environnement de risque du PIIC est constitué de risques associés au programme et aux projets. Le cadre de gestion des risques associés au programme prévoit des contrôles et des mesures qui ont une incidence sur le programme, alors que les outils associés aux projets comprennent des contrôles et des mesures qui se rapportent au cycle de vie de chaque projet.

Programme

Comme le PIIC est un programme existant, une évaluation des risques associés au programme avait déjà été effectuée (avant le lancement du VRCV) et couvrait les quatre volets originaux. Au cours de la première étape de la conception du VRCV, un exercice d'évaluation des risques associés au programme a de nouveau été réalisé, expressément pour remédier aux effets de la pandémie. En juillet 2021, dans le cadre de la mise à jour générale du profil de risque de programme du PIIC, les risques et les stratégies d'atténuation propres au VRCV ont été ajoutés au profil de risque de programme.

Projets

Dans les autres volets du PIIC, les projets présentés en vue de l'obtention d'un financement font l'objet d'une évaluation exhaustive des risques dans le cadre du contrôle diligent d'INFC. Comme la conception du VRCV favorisait les **projets à court terme et comportant un faible risque**, le processus d'examen et d'approbation des projets a été encore plus simplifié, à la suite de l'élaboration d'une grille d'évaluation des risques qui était axée sur les trois facteurs de risque suivants : 1) la capacité du projet à respecter les dates de début et de fin des travaux de construction, conformément aux échéances du VRCV; 2) l'application des exigences législatives (p. ex. les évaluations environnementales ou l'obligation de consulter les collectivités autochtones); et 3) d'autres préoccupations (p. ex. celles liées à la complexité du projet, à l'état de préparation du projet et à la capacité des bénéficiaires finaux). La grille d'évaluation des risques doit déterminer le risque associé au financement d'un projet donné.

Dans les premiers documents d'orientation, le processus d'examen et d'approbation des projets exigeait une évaluation initiale des risques associés au VRCV, mais ne précisait pas l'utilisation d'un outil d'évaluation des risques. De plus, il n'était pas nécessaire de consigner officiellement le processus d'évaluation des risques associés aux projets, à moins que des risques propres aux projets aient été cernés en fonction des trois facteurs de risque susmentionnés.

Le processus de restructuration du contrôle diligent, qui visait à concentrer les efforts sur les aspects comportant un risque élevé, a grandement **accélééré la vitesse à laquelle le volume élevé de projets a été approuvé**, ce qui était un élément important pour donner aux collectivités du **soutien financier** et une confiance en ce qui concerne l'élaboration des budgets.

Manque d'uniformité dans la consignation des évaluations des risques

L'audit a permis de constater que la consignation des évaluations des risques associés aux projets n'était **pas uniforme** d'un projet à un autre. Par exemple, certains documents de projet indiquaient clairement qu'une évaluation avait été effectuée, alors que, dans d'autres dossiers de projet, il était précisé que d'autres moyens moins clairs avaient été utilisés pour consigner les renseignements de projet et l'exercice de diligence raisonnable pendant l'évaluation du projet. Ce manque d'uniformité a été noté en particulier durant la période de pointe et n'était pas inattendu, compte tenu de l'orientation disponible à ce moment-là.

Pratiques compensatoires

Dans certains cas, un audit préalable des présentations de projet a été effectué par des analystes régionaux du programme. La pratique a offert l'occasion de signaler aux PT les projets comportant un risque élevé (p. ex. ceux qui risquent de ne pas respecter les délais de construction). Par conséquent, certaines provinces et certains territoires ont remplacé dans leurs présentations les projets comportant un risque élevé par des projets comportant un faible risque. Ce processus a fait en sorte que **la plupart des projets** officiellement présentés et approuvés dans le cadre du VRCV comportaient un **faible risque**. Il convient par ailleurs de noter que, avant la fin de la mission d'audit, les outils et l'orientation sur les risques associés au VRCV étaient en cours de révision et de mise à jour.

Contrôles de surveillance du VRCV et des projets, y compris l'assurance de la qualité

Les rapports d'étape des projets sont l'un des principaux contrôles de surveillance pour s'assurer que les projets sont sur la bonne voie, surveiller les retards ou cerner d'autres problèmes.

INFC assure un suivi de tous les projets approuvés à l'aide des données recueillies au moyen des rapports d'étape, des demandes de remboursement et des changements touchant les projets présentés par les bénéficiaires. Un tableau

de bord a été créé et est mis à jour chaque semaine afin de fournir, pour le cycle en cours, des données clés du PIIC, détaillant les exigences en matière de rapports de chaque projet et leur conformité à cet égard.

À la différence d'autres volets du PIIC, les demandes de remboursement dans le cadre du VRCV sont intégrées aux rapports d'étape. Le système de gestion de projets d'INFC comprend un contrôle visant à empêcher le paiement des demandes de remboursement jusqu'à ce que les exigences et les conditions établies au moment de l'approbation du projet soient respectées.

Absence de processus formel de réévaluation des risques associés aux projets et d'assurance de la qualité

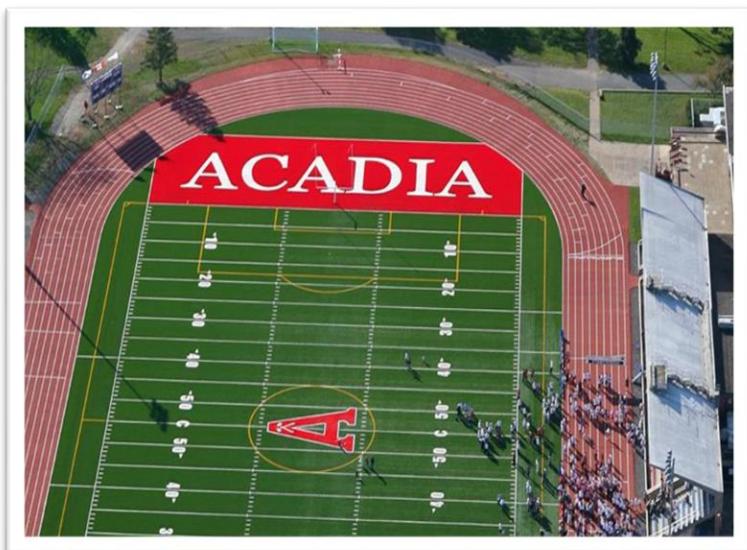
La plupart des projets ont été initialement évalués comme étant à faible risque, mais divers événements peuvent entraîner un changement du niveau de risque au fil du temps. L'audit s'attendait à trouver, pour le VRCV, un processus et des critères de réévaluation des risques associés aux projets fondés sur les activités de surveillance et des déclencheurs précis. Si aucun processus formel n'a été établi pour réévaluer les risques associés aux projets du VRCV une fois qu'ils ont été approuvés, il y avait des documents d'orientation généraux du PIIC sur la surveillance, qui comprennent des directives à l'intention des analystes régionaux du programme afin de décider si une nouvelle évaluation des risques associés à un projet donné est requise lors de l'examen des rapports d'étape.

En outre, il a été noté que les projets du VRCV ne faisaient pas partie de l'examen existant de l'assurance de la qualité des demandes, que les autres volets de financement du PIIC utilisaient, en raison d'un processus de demande différent. Si les projets du VRCV avaient fait l'objet d'un examen de l'assurance de la qualité, certains des problèmes d'uniformité relevés au cours de l'audit auraient pu être résolus plus tôt. Disposer d'une fonction d'assurance de la qualité contribue à veiller à la qualité et à l'uniformité des activités, des opérations et des méthodes; et favorise généralement l'amélioration continue compte tenu des pratiques exemplaires et du professionnalisme requis.

Pratiques compensatoires

Compte tenu de la dimension à court terme et de faible risque des projets du VRCV, l'audit a permis de constater que l'incidence de l'absence de réévaluation des risques associés aux projets était faible. Les plus grands risques associés aux projets du VRCV sont liés aux échéances de projet et aux dates de fin de construction prévues. Les analystes régionaux du programme surveillent régulièrement ces aspects au moyen de rapports d'étape des projets.

Avant la conclusion de l'audit, l'orientation, le matériel de formation et les modèles liés au processus d'évaluation (initiales et réévaluations) des risques associés aux projets ont été mis à jour afin de combler les lacunes du processus relevées pendant l'audit.



Université de l'Acadie : Projet du terrain de sport

Le gazon artificiel de Raymond Field, situé à l'Université de l'Acadie, avait atteint la fin de sa vie utile, de sorte qu'un nouveau gazon était nécessaire. Grâce au financement du VRCV dans la catégorie des projets de rénovation, de réparation et de mise à niveau, le remplacement du gazon a permis de créer un environnement plus sûr pour les étudiants, les utilisateurs de la collectivité et les organisateurs externes. Il contribuera à la prospérité régionale en attirant de grands événements.

CONCLUSION

L'audit a permis de constater que les processus de gouvernance et de contrôle interne établis dans le cadre du VRCV pour évaluer et recommander les présentations de projet aux fins d'approbation du financement étaient généralement efficaces. Tous les projets de l'échantillon qui ont été examinés au cours de l'audit ont été jugés admissibles selon les critères établis. Enfin, un certain nombre de pratiques exemplaires et de gains d'efficacité sur le plan des processus ont été relevés au cours de l'audit, notamment une nouvelle approche simplifiée pour la présentation et l'examen des demandes de financement de projets; l'audit préalable des présentations de projet avec les bénéficiaires; la combinaison des demandes de remboursement et des rapports d'étape; et le recours à des équipes de pointe pour accroître temporairement la capacité du programme.

INFC a conçu des contrôles de surveillance adéquats de la gestion du VRCV et des risques associés aux projets, conformément à la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor ainsi qu'aux modalités des EBI et du PIIC.

Les possibilités d'amélioration cernées concernaient ce qui suit :

- la transition de la mise en œuvre du programme, notamment au chapitre de la clarté des rôles et des responsabilités et de la mise à jour des processus et des outils;
- la réévaluation des risques associés au programme, notamment au chapitre de l'efficacité des contrôles de surveillance continue et des processus d'assurance de la qualité (au besoin).

PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

	Recommandation	Plan d'action de la direction	Livrables	Bureau de première responsabilité, date d'échéance
1	<p>Il est recommandé que la Direction générale des PCI mette à jour le plus récent profil de risque de programme et cadre de contrôle de gestion du PIIC, afin de réévaluer les risques associés au programme et d'inclure les éléments clés propres au VRCV suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des rôles et des responsabilités clairement définis et communiqués; • une approche de gestion des risques fondée sur la tolérance au risque de la haute direction et qui comprend des mesures d'atténuation des risques; • une mise à jour des contrôles de surveillance pertinents. 	<p>La Direction générale des PCI tiendra compte des recommandations formulées dans le plan d'action de la direction en mettant à jour l'orientation et la formation, ainsi que le cadre de contrôle de gestion du PIIC, et en révisant le profil de risque de programme du PIIC.</p> <p>La Direction générale des PCI peut s'assurer que les rôles et les responsabilités sont clairement définis et communiqués aux équipes régionales et à la direction en révisant les documents actuels d'orientation du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Révision des documents d'orientation du programme, y compris la formation (pour clarifier les rôles et les responsabilités, au besoin) • Mise à jour du cadre de contrôle de gestion et du profil de risque de programme (pour tenir compte des nouveaux risques) • Discussion du Comité du PIIC sur les outils de surveillance du VRCV 	<p>PCI, SMA</p> <p>1^{er} mars 2023</p>

		<p>(cadre de contrôle de gestion, guide à l'intention des analystes du VRCV, guide de présentation de projet, guide de préparation de rapports d'étapes et matériel de formation) pour veiller à ce que les processus relatifs à l'examen et à l'approbation des projets du VRCV soient bien définis pour le personnel chargé de la prestation du programme.</p> <p>La section sur le profil de risque de programme et le cadre de contrôle de programme du cadre de contrôle de gestion du PIIC sera mise à jour de façon à tenir compte des nouveaux risques et des mesures d'atténuation associés au VRCV, à la lumière de la tolérance au risque de la haute direction.</p>		
--	--	---	--	--

ANNEXES

ANNEXE A – OBJECTIF ET CRITÈRES DE L'AUDIT

Objectif	Critères d'audit
<p>Des processus et des contrôles internes efficaces sont en place dans le cadre du VRCV pour évaluer et recommander les présentations de projet aux fins d'approbation du financement et pour surveiller les projets présentés par les PT, conformément aux modalités du PIIC et des EBI.</p>	1.1 Les rôles et les responsabilités quant à la mise en œuvre et à l'exécution du VRCV sont clairement définis, consignés et communiqués en temps opportun.
	1.2 Le VRCV est mis en œuvre de façon uniforme dans l'ensemble des opérations du programme; et des politiques, des procédures et une orientation efficace sont en place pour aider la direction et le personnel à s'acquitter de leurs responsabilités conformément aux modalités du PIIC et des EBI.
	1.3 Dans le contexte de la pandémie et compte tenu des délais serrés pour le lancement et la mise en œuvre du volet, INFC a mis suffisamment de membres du personnel en place pour assurer l'efficacité de la conception et de la mise en œuvre du volet, y compris le respect des normes de service du VRCV liées à l'approbation des projets.
	1.4 INFC a mis en place et consigné un processus adéquat de gestion des risques pour évaluer et atténuer les risques associés au volet et aux projets.
	1.5 INFC a mis en place un processus de surveillance adéquat pour veiller à ce que les projets approuvés du VRCV respectent les exigences en matière de rapports et les autres exigences établies dans les EBI, et à ce que les changements ou les retards liés aux projets soient traités efficacement, conformément aux modalités du PIIC et des EBI.

ANNEXE B – MÉTHODOLOGIE DE L'AUDIT INTERNE

Approche d'audit interne

Conformément au Plan intégré d'audit et d'évaluation 2021-2022 à 2025-2026, qu'INFC a approuvé, la Direction de l'audit interne a entrepris le présent audit en temps opportun du volet Résilience à la COVID-19 du PIIC.

Une approche d'audit juste-à-temps a été utilisée pour fournir une assurance en temps opportun de l'efficacité de **certains mécanismes de contrôle de base**. Dans le cadre de cet audit, on a procédé à un examen ciblé à l'aide d'un échantillon limité de projets. Les résultats de l'audit ne peuvent donc pas être extrapolés. Il ne s'agit pas d'une évaluation exhaustive de tous les contrôles internes.

Une approche fondée sur les risques a servi à établir les objectifs, la portée et la démarche utilisés pour la présente audit interne.

Compte tenu des risques mentionnés, des critères d'audit détaillés (qui figurent à l'[annexe A](#)) ont été élaborés pour orienter le travail d'audit sur le terrain et former la base de la bonne conclusion générale de la mission d'audit.

La mission d'audit interne comportait divers tests jugés nécessaires pour obtenir une garantie raisonnable de la bonne conclusion générale de la mission. Ces tests comprenaient notamment des entrevues, des revues générales, l'examen des documents à l'appui et d'autres procédures d'audit. Tous les dossiers de projet ont été examinés dans le cadre des procédures de test.

Le travail sur le terrain était essentiellement terminé le 27 juillet 2022.

Les constatations de l'audit interne ont été communiquées à l'entité à vérifier pour valider les faits et confirmer la clarté, l'exactitude et l'exhaustivité de l'information transmise.