



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

**LE CHAPITRE 6, LES PROGRAMMES DE
PAIEMENTS DE TRANSFERT — AGENCE
CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE DU NORD, DU RAPPORT DU
PRINTEMPS 2014 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

Le président

David Christopherson

FÉVRIER 2015

41^e LÉGISLATURE, DEUXIÈME SESSION

Publié en conformité de l'autorité du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web du Parlement du Canada à l'adresse suivante : <http://www.parl.gc.ca>

**LE CHAPITRE 6, LES PROGRAMMES DE
PAIEMENTS DE TRANSFERT — AGENCE
CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE DU NORD, DU RAPPORT DU
PRINTEMPS 2014 DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL
DU CANADA**

**Rapport du Comité permanent
des comptes publics**

Le président

David Christopherson

FÉVRIER 2015

41^e LÉGISLATURE, DEUXIÈME SESSION

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

PRÉSIDENT

David Christopherson

VICE-PRÉSIDENTS

John Carmichael

Yvonne Jones

MEMBRES

Dan Albas

Malcolm Allen

Jay Aspin

Ted Falk

Alain Giguère

Bryan Hayes

Stephen Woodworth

GREFFIÈRE DU COMITÉ

Angela Crandall

BIBLIOTHÈQUE DU PARLEMENT

Service d'information et de recherche parlementaires

Édison Roy-César, analyste

Alex Smith, analyste

LE COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

a l'honneur de présenter son

DOUZIÈME RAPPORT

Conformément au mandat que lui confère l'article 108(3)g) du Règlement, le Comité a étudié le chapitre 6, Les programmes de paiements de transfert — Agence canadienne de développement économique du Nord, du rapport du printemps 2014 du vérificateur général du Canada, et a convenu de faire rapport de ce qui suit :

CHAPITRE 6 – LES PROGRAMMES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT – AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DU NORD

INTRODUCTION

Selon le Bureau du vérificateur général (BVG), de nombreuses difficultés entravent les possibilités de développement économique du Nord du Canada :

Les Territoires du Nord-Ouest, le Yukon et le Nunavut sont loin des autres marchés. Les infrastructures matérielles, comme les routes, les ports et les aéroports, sont restreintes, et l'instabilité des prix des matières premières influe sur l'exploitation des ressources non renouvelables. Les gouvernements territoriaux, les collectivités, les organisations autochtones et le secteur privé se heurtent tous à des problèmes de ressources humaines et à des difficultés organisationnelles qui nuisent à leur capacité de participer au développement économique¹.

En août 2009, le gouvernement fédéral a pallié ces difficultés en créant, pour la première fois, une agence autonome consacrée au développement économique du Nord, l'Agence canadienne de développement économique du Nord (« l'Agence » ou « CanNor ») pour « bâtir, dans l'ensemble des trois territoires du Canada, une économie diversifiée, durable et dynamique qui contribuera à la prospérité du pays² ».

Dans son rapport du printemps 2014, le BVG a publié un audit de rendement visant à vérifier si l'Agence gérait et exécutait certains programmes de paiements de transfert au titre de ses trois principaux programmes conformément aux exigences de la [Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor](#) et de la [Loi sur la gestion des finances publiques](#). Le BVG a aussi examiné si l'Agence avait établi l'organisme et aménagé ses ressources de façon à remplir son mandat global. L'audit couvrait la période allant de la date de création de l'Agence, le 1^{er} août 2009, jusqu'au 15 août 2013³. Comme c'est le cas lors de l'établissement de n'importe quelle nouvelle agence, celle-ci a connu des difficultés au début, mais les obstacles détectés dès le départ ont pu être surmontés au fil du temps.

Les trois principaux programmes de l'Agence que le BVG a examinés dans son audit étaient le Programme d'investissements ciblés (PIC), le Programme de

1 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, « Les programmes de paiements de transfert – Agence canadienne de développement économique du Nord », Rapport du vérificateur général du Canada – Printemps 2014, Ottawa, 2014, par. 6.1.

2 Agence canadienne de développement économique du Nord, Notre organisation.

3 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.5 et 6.6.

développement économique des communautés (PDEC) et le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN) :

- Le PIC fournit des fonds pour soutenir les plans d'investissement élaborés pour chaque territoire, après consultation des intervenants;
- Le PDEC fournit un financement de base aux organismes communautaires des peuples inuits et des Premières Nations pour la réalisation d'activités de développement économique;
- Le PEBAN a pour but d'aider les personnes en âge de travailler qui résident dans le Nord à acquérir l'instruction de base nécessaire pour participer au marché du travail⁴.

Le Comité des comptes publics de la Chambre des communes (« le Comité ») a tenu une audience au sujet de cet audit le 4 décembre 2014⁵. Y ont comparu, pour le BVG, Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, et Glenn Wheeler, directeur principal. Pour l'Agence, y ont comparu Janet King, présidente; Mitch Bloom, vice-président, Politique, planification, communications et Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN); Yves Robineau, dirigeant principal des finances, directeur, Services ministériels; et Michael Bloor, directeur régional, Région du Yukon.

EXÉCUTION DES ENTENTES DE CONTRIBUTION

Pour se conformer aux exigences de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor et à ceux de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Agence est tenue :

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

4 *Ibid.*, Pièce 6.1.

5 Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes, Témoignages, 2^e session, 41^e législature, 5 décembre 2014, réunion n^o 42.

transfert atteignent leurs objectifs escomptés et pour présenter des rapports à cet égard⁶.

Michael Ferguson, vérificateur général du Canada, a déclaré au Comité qu'en date du 31 mars 2013, l'Agence avait signé 345 ententes de contribution en vertu de ses trois principaux programmes, pour un montant d'environ 100 millions de dollars destinés à divers projets de développement économique⁷. Dans son audit, le BVG a examiné un échantillon aléatoire de 25 projets dont le financement avait été approuvé au titre du PIC, un échantillon aléatoire de 11 projets dont le financement avait été approuvé au titre du PDEC et l'ensemble des six projets dont le financement avait été approuvé au titre du PEBAN⁸.

A. Évaluation de l'admissibilité des projets

Le BVG a examiné si l'Agence avait mené une analyse suffisante pour déterminer l'admissibilité des projets avant de signer les ententes de contribution avec les bénéficiaires⁹. M. Ferguson a constaté que l'Agence avait évalué de façon adéquate l'admissibilité des projets dans deux des trois programmes examinés : le PIC et le PEBAN¹⁰. Toutefois, le BVG a constaté que l'Agence n'avait pas adéquatement évalué l'admissibilité des projets au titre du PDEC pour 8 des 11 projets examinés¹¹. Par exemple, l'une des demandes ne précisait pas les activités devant être exécutées ni les résultats escomptés, tandis qu'un autre projet avait été approuvé avant qu'une demande soit soumise à l'Agence¹².

Le BVG a recommandé à l'Agence de procéder à des évaluations de l'admissibilité à l'aide accordée au titre de ses programmes de développement économique et de veiller à ce que les demandes comprennent tous les documents requis par la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor. Quand les demandes sont incomplètes, l'Agence devrait collaborer avec les demandeurs pour s'assurer qu'ils fournissent toute l'information requise pour les évaluer¹³.

Questionnée au sujet de la réponse de l'Agence à cette recommandation, Janet King, présidente de CanNor, a répondu que l'Agence avait diffusé dans son site Web de l'information détaillée sur ses deux principaux nouveaux programmes, lancés le

6 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.8.

7 Réunion n° 42, 1530.

8 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.9.

9 *Ibid.*, par. 6.10.

10 Réunion n° 42, 1530.

11 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.16.

12 *Ibid.*, par. 6.17.

13 *Ibid.*, par. 6.20.

1^{er} avril 2014 : le [Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord](#) (POEAN) et les [Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord](#) (ISDEN)¹⁴. L'Agence a conçu des formulaires de demande très détaillés qui sont conformes aux lignes directrices sur ces deux programmes¹⁵.

En réponse aux questions sur le processus d'approbation des demandes de contribution, Michael Bloor, directeur régional, Région du Yukon, CanNor, a expliqué le processus suivant :

[L]es demandes sont acheminées à mon bureau pour l'évaluation préliminaire. Nous examinons chacune d'entre elles avec diligence. Le processus décisionnel s'enclenche ensuite à mon bureau de directeur régional. Je fais une recommandation en fonction de cette évaluation, puis il y a encore trois autres niveaux hiérarchiques. La demande est envoyée d'abord au directeur général des activités de tout le Nord, puis elle est transmise au bureau du sous-ministre, qui l'examine, puis recommande son rejet ou son approbation. Il incombe ensuite au ministre de prendre une décision¹⁶.

M. Bloor a fait savoir que la majorité des demandes de financement soumises à l'Agence étaient généralement approuvées après avoir franchi chacune des étapes du processus¹⁷.

Pour le programme d'investissements ciblés, l'Agence a travaillé avec chacun des territoires et collaboré avec les intervenants locaux pour cerner les priorités de chaque territoire, afin que les projets acceptés soient ceux pouvant être les plus utiles aux territoires. L'Agence a ensuite été en mesure de financer les projets qui étaient conformes à ces priorités.

B. Gestion des ententes de contribution

Le BVG a examiné si les ententes de contribution précisait l'objectif de la contribution, les activités financées et les résultats que le bénéficiaire est censé réaliser. De même, le BVG s'est penché sur les processus d'évaluation et d'approbation des demandes soumises à l'Agence¹⁸. M. Ferguson a conclu que « la gestion des ententes de contribution de l'Agence était faible¹⁹ ». Par exemple, il a expliqué qu'il fallait en moyenne plus de neuf mois après la réception d'une demande pour qu'une entente de contribution soit signée, ce qui veut dire que certaines ententes de contribution ont été signées tard au cours de l'exercice financier couvert et que certains bénéficiaires disposaient de très peu de temps pour dépenser les fonds reçus. Sur les 42 ententes que le BVG a examinées,

14 Réunion n° 42, 1550.

15 Réunion n° 42, 1540.

16 *Ibid.*, 1640.

17 *Ibid.*

18 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.21.

19 Réunion n° 42, 1530.

23 avaient été signées au dernier trimestre de l'exercice financier²⁰. Le BVG a recommandé que l'Agence revoie ses processus d'examen et d'approbation des projets pour que les décisions sur le financement à accorder soient prises en temps utile²¹.

En réponse, M^{me} King a expliqué que l'Agence avait examiné ses processus opérationnels ainsi que ses normes des services en vue de raccourcir le processus menant à la conclusion d'une entente de contribution. Selon M^{me} King, l'Agence respecte maintenant de façon constante la norme de 90 jours pour la clôture des dossiers, dont le délai commence à la réception de la demande de financement²². Elle a précisé que l'Agence disposait « d'outils et de mécanismes qui lui permettent de s'assurer que les projets progressent le plus rapidement possible²³ ».

En ce qui concerne le processus d'assurance de la qualité de l'Agence relativement aux ententes de contribution, le BVG a trouvé des incohérences dans 38 des 42 ententes examinées, y compris des dates fixées pour la présentation des rapports des bénéficiaires et pour le versement des paiements aux bénéficiaires qui étaient antérieures aux dates de signature des ententes. Le BVG a également relevé des énoncés contradictoires dans les ententes à propos de la base sur laquelle les paiements devaient être versés²⁴. Le BVG a recommandé à l'Agence de revoir ses processus d'assurance de la qualité pour veiller à ce que les ententes de contribution ne contiennent pas d'incohérences²⁵.

M^{me} King a mentionné au Comité que l'Agence avait conçu un outil d'assurance de la qualité, soit une sorte de liste de vérification des documents que doivent contenir les dossiers des projets²⁶. Le dirigeant principal des finances s'en sert pour effectuer des vérifications ponctuelles et s'assurer que les dossiers sont complets et précis. M^{me} King a ajouté que pour améliorer la gestion globale de ses ententes de contribution, l'Agence avait publié des renseignements détaillés ainsi que des formulaires de demande pour ses deux principaux nouveaux programmes de contribution (POEAN et ISDEN), et que l'Agence avait élaboré des lignes directrices sur les programmes, des formulaires d'évaluation des projets ainsi que des normes de service pour ces deux programmes²⁷.

En outre, M^{me} King a informé le Comité que l'Agence avait élaboré une trousse à l'intention des agents de développement économique pour améliorer la gestion de ses ententes de contribution. L'Agence a également tenu des séances de formation régionales

20 *Ibid.*

21 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.25.

22 Réunion n° 42, 1540.

23 *Ibid.*, 1555.

24 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.24.

25 *Ibid.*, par. 6.26.

26 Réunion n° 42, 1600.

27 *Ibid.*, 1540.

exhaustives avec ses agents entre mars et mai 2014, ce qu'elle continuera de faire régulièrement²⁸.

C. Exigences en matière de surveillance et de production de rapports

Le BVG a examiné si l'Agence avait adopté une approche axée sur les risques pour établir les exigences en matière de surveillance et de production de rapports²⁹. Dans son audit, le BVG a conclu que l'Agence avait recours à des évaluations des risques, mais qu'elle n'avait pas encore défini, pour chaque entente de contribution, les exigences appropriées en matière de surveillance et de production de rapports³⁰. Le BVG a recommandé que l'Agence documente ses évaluations des risques liés aux bénéficiaires et des risques liés aux projets et qu'elle définisse des niveaux appropriés de surveillance et de production de rapports, dans ses ententes, en fonction des risques que posent les bénéficiaires et les projets³¹.

M^{me} King a répondu que l'Agence avait établi un outil d'évaluation des risques pour le POEAN et le programme ISDEN, et qu'elle avait également élaboré une politique interne sur la surveillance des subventions et contributions³².

D. Surveillance de la conformité aux ententes de contribution

L'Agence est tenue de veiller à ce que les bénéficiaires se conforment aux obligations énoncées dans les ententes de contribution. Le BVG a vérifié si l'Agence avait obtenu les rapports nécessaires des bénéficiaires et si elle les avait examinés pour en vérifier la conformité³³. Voici ce que M. Ferguson a déclaré au Comité :

[L']Agence ne surveillait pas adéquatement les contributions qu'elle avait versées. Elle n'avait pas recueilli suffisamment d'information auprès des bénéficiaires pour pouvoir vérifier s'ils se conformaient aux obligations énoncées dans les ententes de contribution³⁴.

M. Ferguson a ajouté que pour les 42 ententes examinées, l'Agence n'avait pas reçu tous les rapports requis. Par exemple, « environ 15 % des rapports qui devaient être présentés pour les exercices 2010-2011 et 2011-2012 n'avaient pas été reçus. Des rapports reçus, environ 80 % avaient été présentés en retard et, dans la plupart des

28 *Ibid.*, 1540.

29 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.27.

30 *Ibid.*, par. 6.29.

31 *Ibid.*, par. 6.30.

32 Réunion n° 42, 1540.

33 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.31.

34 Réunion n° 42, 1530.

cas, le retard atteignait plusieurs mois³⁵ ». Selon M. Ferguson, les dossiers de projet contenaient peu d'éléments probants montrant que l'Agence avait communiqué régulièrement avec les bénéficiaires pour obtenir les rapports ou pour réaliser d'autres activités de surveillance, comme des appels téléphoniques ou des visites sur place³⁶. Le BVG a recommandé que l'Agence examine les rapports présentés par les bénéficiaires et fasse un suivi quand l'information est incomplète. L'Agence devrait également consigner l'information relative à ses activités de suivi et de surveillance³⁷.

M^{me} King a répondu que l'Agence avait élaboré un outil de correspondance et de surveillance des projets à l'intention de ses agents de développement économique en vue de réduire les incohérences dans les ententes de financement³⁸. Voici comment M^{me} King a décrit l'impact positif des nouveaux outils de surveillance de l'Agence :

Le nouvel outil de suivi pour les exigences relatives à la production de rapports par les promoteurs nous a aidés à surveiller la réception des rapports ainsi que l'important va-et-vient lié à la réception de ces rapports. Nos surveillances avec le nouvel outil ont montré que nous appliquons maintenant de façon cohérente les conditions de paiement et, au besoin, nous retenons le paiement final si les rapports finaux ne sont pas reçus en temps opportun³⁹.

E. Mesures de rendement pour les programmes de développement économique

Le BVG a examiné si l'Agence avait mis en œuvre des stratégies de mesure de rendement et rendu compte de l'atteinte des objectifs des programmes⁴⁰. Le BVG a constaté que l'Agence n'avait pas mis en œuvre de stratégies de mesure de rendement pour le PIC ni pour le PDEC, mais qu'elle l'avait fait pour le PEBAN⁴¹. Par ailleurs, les rapports de rendement de l'Agence ne contenaient pas suffisamment d'information adéquate sur l'atteinte des objectifs visant le développement économique⁴². Selon M. Ferguson, l'une des principales conséquences des lacunes de l'Agence pour ce qui est de surveiller la conformité à l'égard des ententes de contribution et de recueillir les rapports requis, c'est que l'Agence ignore si ses programmes de développement économique ont atteint leurs objectifs⁴³. Le BVG a recommandé que l'Agence mette

35 *Ibid.*

36 *Ibid.*

37 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.43.

38 Réunion n° 42, 1540.

39 *Ibid.*

40 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.44.

41 *Ibid.*, par. 6.45 et 6.46.

42 *Ibid.*, par. 6.47.

43 Réunion n° 42, 1535.

pleinement en œuvre des stratégies de mesure du rendement pour ses programmes de développement économique et qu'elle intègre, dans ses ententes de contribution, des exigences en matière d'information sur le rendement⁴⁴.

M^{me} King a répondu que toutes les stratégies de mesure du rendement avaient été examinées et mises à jour pour être mesurables, pertinentes et conformes aux besoins opérationnels et de production de rapports de l'Agence⁴⁵. M^{me} King a aussi informé le Comité qu'en date du 1^{er} avril 2014, l'Agence avait mis en œuvre un outil de suivi appelé OpSTART, qui vise à recueillir de l'information sur chacun des projets auprès des trois bureaux régionaux. L'information recueillie servira à mesurer le rendement des programmes de l'Agence⁴⁶.

Questionné au sujet des indicateurs de rendement que l'Agence utilise pour mesurer les retombées de ses programmes de développement économique, Mitch Bloom, vice-président, Politique, planification, communications et BGNP, CanNor, a répondu que mesurer les résultats économiques était l'une des choses les plus difficiles à faire. M. Bloom a expliqué qu'à l'échelle macroéconomique, l'Agence surveillait une série d'indices (comme l'[Indice économique du Nord](#) et l'[Indice du bien-être des collectivités](#)) pour suivre différents aspects de l'économie du Nord. Ces indices sont fondés sur diverses données, comme le produit intérieur brut, la création d'emplois, les revenus des ménages, la création des ménages et la création de logements. À l'échelle microéconomique, l'Agence mesure le rendement de tous ses programmes en fonction d'indicateurs précis. M. Bloom a aussi fait savoir que l'information la plus à jour sur le rendement des programmes de l'Agence se trouvait dans son dernier [rapport ministériel sur le rendement](#)⁴⁷.

CADRE DE GESTION DE L'AGENCE

Le BVG a examiné si l'Agence avait mis en place un cadre de gestion des paiements de transfert qui veillerait à ce que ses programmes soient accessibles pour les demandeurs et comprennent des ententes pluriannuelles ainsi que des méthodes de financement différentes, au besoin⁴⁸. Le BVG a constaté que l'Agence s'était efforcée d'uniformiser ses pratiques de gestion, mais que bon nombre des exigences précisées dans son cadre de contrôle de gestion n'avaient pas été mises en œuvre, et que ses guides et outils n'étaient pas adaptés au contexte opérationnel actuel⁴⁹. La façon dont l'Agence communiquait l'information ne garantissait pas l'accessibilité des programmes et

44 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.48.

45 Réunion n^o 42, 1540.

46 *Ibid.*, 1600.

47 *Ibid.*, 1545.

48 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.49 et 6.50.

49 *Ibid.*, par. 6.51 et 6.52.

l'Agence n'avait pas encore officiellement envisagé d'instaurer des méthodes de financement différentes ou de recourir à des ententes pluriannuelles⁵⁰. Le BVG a recommandé que l'Agence termine la mise en œuvre de son cadre de contrôle de gestion, qu'elle honore son engagement à mettre à jour les guides et les outils utilisés pour gérer les ententes de contribution, et qu'elle évalue s'il y a lieu d'envisager le recours à des méthodes de financement différentes⁵¹.

M^{me} King a dit au Comité : « En août, nous avons terminé l'élaboration d'un processus de contrôle financier et sa mise en œuvre va bon train⁵². » Parallèlement, l'Agence a mis à jour toute la documentation à l'appui des programmes.

Dans son audit, le BVG a aussi souligné l'importance des valeurs et de l'éthique pour un organisme qui verse des subventions et des contributions à de petites collectivités du Nord. En effet, dans un tel contexte, « le risque qu'un employé ou un membre de sa famille ou encore un de ses amis puissent profiter directement ou indirectement du financement accordé est plus élevé⁵³ ». Le BVG a constaté que le code des valeurs et d'éthique que l'Agence avait diffusé en 2013 cadrait bien avec les exigences du gouvernement fédéral⁵⁴.

Questionné sur l'existence de preuves indiquant des méfaits dans les ententes de contribution examinées, M. Ferguson a répondu que le BVG, même s'il n'avait pas vérifié en tant que tel si l'Agence se conformait à son code de valeurs et d'éthique, il n'avait trouvé aucune preuve de méfaits dans les ententes de contribution examinées dans le cadre de son audit⁵⁵. Il a aussi fait remarquer : « Il ne fait aucun doute que nous nous attendons à ce que l'Agence respecte le code de conduite et les règles en matière d'adjudication des contrats. Il faut aussi reconnaître que cette vérification ne portait pas sur les contrats conclus par l'organisation, mais sur le programme de subventions et de contributions⁵⁶. » À ce sujet, M^{me} King a dit au Comité que « tous les contrats accordés par CanNor sont absolument conformes aux règles et aux procédures de mise en œuvre des contrats⁵⁷ ».

50 *Ibid.*, par. 6.54 et 6.55.

51 *Ibid.*, par. 6.56 et 6.57.

52 Réunion n° 42, 1540.

53 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.53.

54 *Ibid.*

55 Réunion n° 42, 1650.

56 *Ibid.*, 1635.

57 *Ibid.*, 1615.

ÉTABLISSEMENT DE L'AGENCE

En ce qui concerne l'établissement de l'Agence, le BVG a fait remarquer dans son audit que :

Quand l'Agence canadienne de développement économique du Nord a été créée, le gouvernement fédéral a décidé que l'administration centrale serait située dans le Nord, dans le cadre de sa Stratégie pour le Nord du Canada. Cette décision concordait avec le point de vue exprimé par les intervenants, à savoir qu'il était nécessaire que l'Agence soit située dans le Nord et que les décisions concernant les programmes et les politiques visant le Nord soient prises dans les territoires. Le gouvernement a choisi d'installer l'administration centrale de l'Agence à Iqaluit. À l'instar d'autres Agences de développement économique fédérales, l'Agence a aussi un bureau de liaison à Ottawa⁵⁸.

A. Fonctions clés et postes de haute direction

Le BVG a examiné les progrès de l'Agence dans l'établissement de son organisation. M. Ferguson a souligné que l'Agence n'avait pas encore été capable de combler certains postes de dirigeants à Iqaluit, et que certains postes de haute direction étaient encore situés à Ottawa. Dans son audit, le BVG a recommandé que l'Agence mette à jour son plan de ressources humaines et qu'elle établisse un plan d'embauche des Inuits, comme l'exige la [Loi concernant l'Accord sur les revendications territoriales du Nunavut](#)⁵⁹, et qu'elle revoie son effectif dans le but d'avoir une organisation établie dans le Nord, comme le prévoit son mandat⁶⁰.

M^{me} King a répondu que l'Agence avait élaboré un plan de ressources humaines comprenant un plan d'embauche des Inuits ainsi qu'un plan en dotation stratégique. M^{me} King a par la suite souligné que ces plans sous-tendaient la stratégie globale de l'Agence, qui vise à recruter et à retenir une main-d'œuvre qualifiée, professionnelle et diversifiée avec une mise en valeur des besoins du bureau à Iqaluit⁶¹. Voici ce que M^{me} King a dit au sujet du plan de ressources humaines de l'Agence appelé [Projet pilote sur l'apprentissage et le perfectionnement des Inuits](#) :

En collaboration avec d'autres ministères fédéraux au Nunavut et avec Nunavut Tunngavik Inc. et le gouvernement du Nunavut, nous avons offert une expérience de travail et des activités d'apprentissage à 12 participants inuits au cours d'une période de 16 mois. Nous constatons déjà les avantages de ce projet et procédons présentement à l'embauche de certains des diplômés⁶².

58 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.58.

59 *Ibid.*, par. 6.65.

60 *Ibid.*, par. 6.68.

61 Réunion n° 42, 1540.

62 *Ibid.*, 1540.

M^{me} King a précisé que l'Agence avait récemment embauché un nouveau directeur général des opérations basé en permanence au Nunavut. Elle a également dit au Comité que le nombre total d'employés de l'Agence était passé de 72 à 95 depuis juillet 2014, et que l'Agence s'était engagée à ajouter neuf postes au bureau d'Iqaluit au cours des prochaines années⁶³. Toutefois, M^{me} King a fait remarquer qu'il était difficile d'embaucher dans le Nord, notamment parce que le marché du travail y est très restreint et que certains postes exigent des compétences particulières. Par conséquent, l'Agence doit, pour chaque poste qu'elle veut combler dans le Nord, s'assurer de recruter les personnes ayant les compétences nécessaires⁶⁴.

À savoir si l'Agence disposait maintenant d'un nombre suffisant d'employés, M^{me} King a répondu : « Pas encore [...] [I]l y a encore des lacunes dans certaines régions par rapport à certains écarts. Nous faisons de la dotation une priorité⁶⁵. » Comme l'Agence a encore des progrès à faire dans le domaine de la dotation, surtout dans le Nord, le Comité aimerait surveiller les progrès de l'Agence à cet égard et recommande :

RECOMMANDATION 1

Que d'ici le 30 juin 2015, l'Agence canadienne de développement économique du Nord fasse rapport au Comité permanent des comptes publics du nombre de postes ajoutés à son bureau d'Iqaluit et de la proportion d'employés travaillant à son administration centrale d'Iqaluit, à son bureau de liaison d'Ottawa ainsi qu'à ses bureaux régionaux de Yellowknife et Whitehorse, et qu'elle présente au Comité une mise à jour de son plan d'embauche des Inuits.

B. Harmonisation des programmes de développement économique de l'Agence

En 2010, le BVG avait recommandé à l'Agence de clarifier les objectifs de ses programmes de développement économique et de se doter d'une stratégie pour les exécuter. Le BVG a constaté que l'Agence n'avait pas encore finalisé ses travaux en vue de clarifier ses objectifs et d'harmoniser ses programmes de développement économique. Le BVG a recommandé que l'Agence finalise l'harmonisation de ses programmes de paiements de transfert dès que possible⁶⁶.

M^{me} King a informé le Comité que l'Agence avait récemment harmonisé sa suite de quatre programmes de développement économique pour les Autochtones en un seul

63 *Ibid.*, 1605.

64 *Ibid.*, 1555.

65 *Ibid.*, 1605.

66 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.73–6.76.

programme, appelé le Programme d'opportunités économiques pour les Autochtones du Nord. Voici le résumé qu'elle a fait des principales caractéristiques de ce programme :

[I] est axé sur les possibilités et les résultats et cherche à maximiser les possibilités économiques pour les collectivités et les entreprises autochtones du Nord. Il est également plus simple de demander du financement dans le cadre de ce programme et il est plus facile à administrer puisqu'on doit gérer un seul ensemble de conditions plutôt que quatre⁶⁷.

ÉVALUATION DES AMÉLIORATIONS ADMINISTRATIVES

L'audit a relevé des faiblesses dans les processus administratifs de l'Agence. En réponse, l'Agence a conçu un plan d'action pour donner suite aux recommandations du BVG et, à l'exception de dossiers en cours, l'Agence a pris des mesures pour améliorer ses processus administratifs. Afin que les mesures prises par l'Agence améliorent durablement la mise en œuvre de son plan d'action pour donner suite aux recommandations du BVG, le Comité recommande :

RECOMMANDATION 2

Que d'ici le 30 juin 2015, l'Agence canadienne de développement économique du Nord évalue la gestion de ses programmes de contribution liés au développement économique et fasse rapport des résultats de son évaluation au Comité permanent des comptes publics.

CONCLUSION

L'Agence a le mandat important de promouvoir le développement économique dans les trois territoires du Canada, où les occasions de développement économique posent des difficultés particulières. En plus de gérer les programmes de paiements de transfert pour promouvoir le développement économique, l'Agence effectue des recherches et des analyses pour appuyer les décisions stratégiques concernant le Nord, et a mis en place le Bureau de gestion des projets du Nord, qui facilite l'approbation dans le système de projets importants liés aux ressources⁶⁸.

Comme elle a été créée en 2009, l'Agence est relativement nouvelle. Depuis sa création, elle est confrontée à diverses difficultés liées à l'embauche et au maintien en poste. En outre, elle a hérité d'un certain nombre de programmes autrefois exécutés par Affaires autochtones et Développement du Nord Canada et qui présentaient des déficiences, comme l'avaient révélé des évaluations et des audits antérieurs. L'Agence a donc dû composer avec ces difficultés et, en parallèle, élaborer et exécuter de nouveaux programmes.

67 Réunion n° 42, 1540.

68 Réunion n° 42, 1640.

Dans son audit, le BVG a conclu que l'Agence n'avait pas géré ni exécuté certains programmes sélectionnés de paiements de transfert à l'appui du développement économique conformément aux principales exigences de la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor⁶⁹. Qui plus est, l'Agence n'a pas été en mesure de pourvoir certains postes à son bureau d'Iqaluit⁷⁰.

Comme l'a entendu le Comité lors de son audience et comme le démontre le plan d'action de l'Agence, CanNor s'est engagé à apporter des améliorations afin de donner suite aux recommandations du BVG et, en fait, a franchi la plupart des étapes énumérées dans son plan d'action. Le Comité s'attend à ce que l'Agence veillera à ce que ces mesures se traduisent par l'amélioration de ses processus administratifs et l'embauche d'un plus grand nombre d'employés à son administration centrale d'Iqaluit.

69 Vérificateur général du Canada, Chapitre 6, par. 6.77.

70 *Ibid.*, par. 6.78.

ANNEXE A

LISTE DES TÉMOINS

Organisations et individus	Date	Réunion
Agence canadienne de développement économique du Nord Mitch Bloom, vice-président, Politique, planification, communications et BGPN Michael Bloor, directeur régional, Région du Yukon Janet King, présidente Yves Robineau, dirigeant principal des finances, Directeur, Services ministériels	2014/12/04	42
Bureau du vérificateur général du Canada Michael Ferguson, vérificateur général du Canada Glenn Wheeler, directeur principal		

DEMANDE DE RÉPONSE DU GOUVERNEMENT

Conformément à l'article 109 du Règlement, le Comité demande au gouvernement de déposer une réponse globale au présent rapport.

Un exemplaire des *procès-verbaux* pertinents ([séances n^{os} 42 et 44](#)) est déposé.

Respectueusement soumis,

Le président,

David Christopherson

