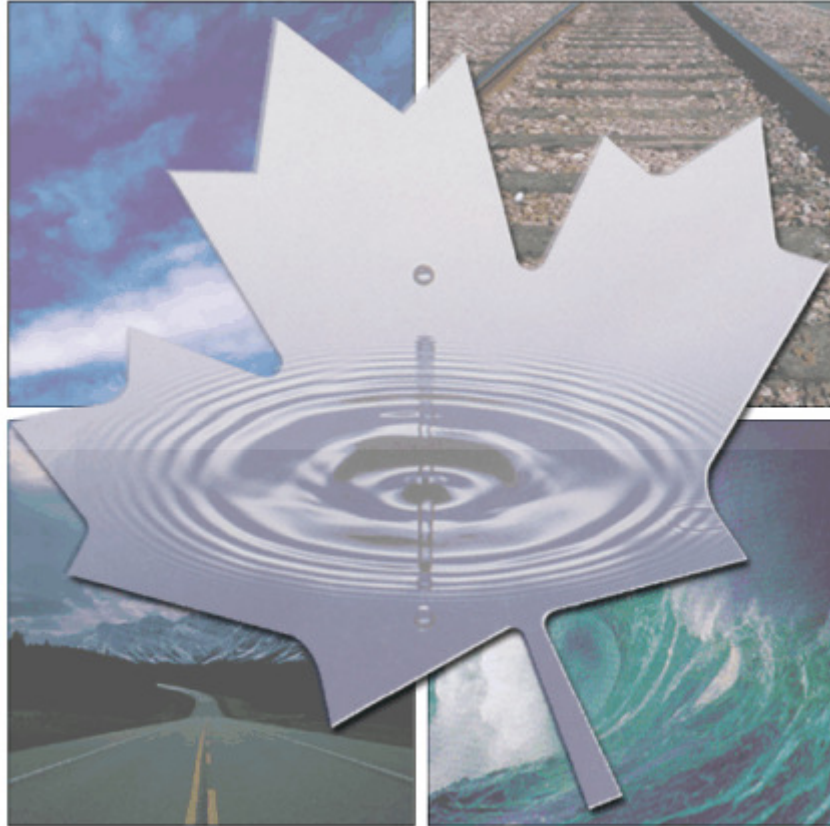


*Services de vérification et de conseils*  
*Intégrité, innovation et qualité*



**Vérification de l'Initiative de la Porte et du Corridor de  
l'Asie-Pacifique**

22 octobre 2013

Numéro de dossier : 1577-13/14-104

## Table des matières

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SOMMAIRE .....</b>  | <b>ii</b> |
| Introduction .....   | ii        |
| Objectif ET APPROCHE LIÉS À LA VÉRIFICATION.....                   | ii        |
| Conclusions DE LA VÉRIFICATION.....                                | iii       |
| ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ .....   | v         |
| <b>1. INTRODUCTION .....</b>                                       | <b>1</b>  |
| 1.1. OBJET .....   | 1         |
| 1.2. CONTEXTE .....  | 1         |
| Stratégie de la Porte au Canada                                    | 1         |
| Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique – Aperçu | 1         |
| 1.3. Objectif ET APPROCHE LIÉS À LA VÉRIFICATION.....              | 4         |
| Objectif de la vérification  | 4         |
| Approche de vérification   | 4         |
| <b>2. ANALYSE ET CONSTATATIONS .....</b>                           | <b>5</b>  |
| <b>3. CONCLUSIONS.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>4. RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....</b>   | <b>10</b> |

## Sommaire

### INTRODUCTION

Le Canada a mis en œuvre un cadre de politique national sur les portes et les corridors commerciaux stratégiques en vue de fournir une approche systémique intégrée pour renforcer l'infrastructure de tous les modes de transports ayant une incidence sur le commerce international.

La Porte et le Corridor de l'Asie-Pacifique constituent un réseau d'infrastructures de transport qui comprend les ports du Lower Mainland de la Colombie-Britannique et de Prince Rupert, leurs principales connexions routières et ferroviaires s'étendant dans l'Ouest du Canada et vers le Sud jusqu'aux États-Unis, les principaux postes frontaliers et les grands aéroports canadiens.

L'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique<sup>1</sup> est un programme de contributions<sup>2</sup> qui a été lancé en 2006 en vue de mener des recherches pour cerner les secteurs pouvant faire l'objet d'un investissement et de financer les projets d'infrastructure qui appuient le commerce de l'Asie-Pacifique. Le Fonds, qui avait au départ reçu un financement de 514,6 M\$ provenant du Plan Chantiers Canada et qui devait pendre fin en 2013-2014, a augmenté pour atteindre son niveau actuel de 953,7 M\$, et le programme a été prolongé jusqu'en 2018.

### OBJECTIF ET APPROCHE LIÉS À LA VÉRIFICATION

Conformément au plan de vérification interne de 2013-2014 à 2015-2016 de Transports Canada, une vérification de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique a débuté en juin 2013. Cette vérification a été incluse dans le plan puisque le programme est très médiatisé et revêt une très grande importance. Le présent rapport résume les résultats de la phase de planification.

La vérification avait pour objectif d'évaluer l'efficacité et l'efficience du cadre de contrôle de la gestion du programme de contributions de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique.

Dès le départ, il semblait y avoir des similitudes entre l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique et le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers, un programme de contributions qui a récemment fait l'objet d'une vérification par l'équipe de la vérification

---

<sup>1</sup> Bien que le programme touche plusieurs ministères, la présente vérification aborde seulement les fonds reçus et gérés par Transports Canada. En vue de simplifier le rapport, tout renvoi à l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique se rapporte à l'ensemble des fonds administrés par Transports Canada.

<sup>2</sup> À l'instar du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers, la majorité des fonds affectés au programme (plus de 95 %) appuient les accords de contributions visant des projets d'infrastructure. Les fonds qui restent sont affectés à des activités non liées à l'infrastructure, comme les travaux de recherche visant à cerner les secteurs pouvant faire l'objet d'un investissement ainsi que les coûts liés à l'administration du programme.

interne. En raison des similitudes apparentes entre les deux programmes de contributions, la première phase de planification comprenait une validation des volets semblables et des volets différents des deux programmes. Cette validation avait pour objet de déterminer s'il était profitable de vérifier les volets des programmes qui étaient semblables.

L'équipe de la vérification a examiné les documents de base, a tenu des entrevues, a réalisé une évaluation des risques en fonction des *critères de vérification génériques pour les programmes de subventions et de contributions* de la vérification interne et a passé en revue les appels de propositions du processus de sélection des projets.

## CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION

Au terme de la phase de planification de la vérification, l'équipe de la vérification interne a conclu que l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique est un programme de contributions très semblable au programme de contributions du Fonds sur les portes et les passages frontaliers. L'équipe a récemment terminé une vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers et les résultats de cette vérification ont été présentés au Comité de vérification ministériel à sa réunion du 20 juin 2013. La vérification a permis de conclure que, dans l'ensemble, le cadre de contrôle de la gestion est à la fois efficace et efficient. Les résultats de la vérification indiquent toutefois que l'efficacité de certaines pratiques est limitée et qu'il existe plusieurs possibilités d'améliorer l'efficacité.

En général, la vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers a permis de constater que les exigences relatives à l'approche axée sur les risques en matière de production des rapports des bénéficiaires, de surveillance des projets et de vérification n'étaient pas respectées. Les membres de la direction ont préparé une réponse et un plan d'action de la direction qui feront ultimement passer la gestion et la surveillance des projets d'infrastructure d'une approche de surveillance normative et universelle à une approche davantage axée sur les risques.

La principale similitude entre les deux programmes de contributions est le fait que les employés du groupe des Programmes de Transports Canada utilisent les mêmes outils et suivent les mêmes procédures pour négocier et gérer les programmes de contributions, et ce, pour tous les projets d'infrastructure. Par conséquent, toute vérification du cadre de contrôle de la gestion de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique donnerait probablement les mêmes résultats que la vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers.

La principale différence entre les deux programmes de contributions réside dans la sélection des projets d'infrastructure au moyen d'un processus d'appel de propositions. Ce processus n'a pas été utilisé dans le cadre du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers. Toutefois, aucun problème n'a été relevé lors de la première vérification du processus utilisé dans le cadre de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, qui a consisté en une combinaison d'entrevues et de révisions générales. Il a été déterminé que le processus était rigoureux et transparent et que les projets proposés étaient évalués de manière juste et équitable. De plus, nous croyons que la transparence du processus d'appels de propositions et son examen minutieux par les intervenants font en sorte que ce type de processus posent moins de risques.

L'équipe de la vérification interne recommande de ne pas effectuer de vérification approfondie de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique puisqu'il est fort probable que les résultats d'une vérification éventuelle seraient les mêmes que ceux qui découlent de la vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers.

L'équipe de la vérification interne a donc formulé les mêmes recommandations que celles qui ont été formulées dans le cadre de la vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers.

**ÉNONCÉ DE CONFORMITÉ**

La vérification est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, appuyées par les résultats d'une évaluation externe du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité de l'équipe de la vérification interne.

**Signatures**

|   |                |
|---|----------------|
| Signature   | 8 octobre 2013 |
| _____<br>Dave Leach, vérificateur interne autorisé,<br>directeur, Services de vérification et de conseils | _____<br>Date  |
| Signature   | 8 octobre 2013 |
| _____<br>Laura Ruzzier, dirigeante principale de la<br>vérification                                       | _____<br>Date  |

# 1. INTRODUCTION

## 1.1. OBJET

Conformément au plan de vérification interne de 2013-2014 à 2015-2016 de Transports Canada, une vérification de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique a débuté en juin 2013. Cette vérification a été incluse dans le plan puisque le programme est très médiatisé et revêt une très grande importance. Le présent rapport résume les résultats de la phase de planification.

## 1.2. CONTEXTE

### **Stratégie de la Porte au Canada**

Les portes et les corridors commerciaux sont des ensembles importants d'infrastructures de transport maritime, routier, ferroviaire et aérien d'importance nationale pour le commerce international, dans une zone géographique définie.

***Porte*** : un point d'entrée et de sortie multimodal par lequel passent des marchandises et des passagers internationaux dont l'origine ou la destination se trouve au-delà des marchés locaux, et même régionaux.

***Corridor de commerce*** : une orientation linéaire et multimodale de mouvements de marchandises et de passagers internationaux qui relie les portes aux marchés importants.

Les stratégies en matière de portes et de corridors sont des ensembles intégrés d'investissements à long terme et de mesures de politique favorisant le développement et l'exploitation de portes et corridors dans l'intérêt national.<sup>3</sup>

### **Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique – Aperçu**

La Porte et le Corridor de l'Asie-Pacifique constituent un réseau d'infrastructures de transport qui comprend les ports du Lower Mainland de la Colombie-Britannique et de Prince Rupert, leurs principales connexions routières et ferroviaires s'étendant dans l'Ouest du Canada et vers le Sud jusqu'aux États-Unis, les principaux postes frontaliers et les grands aéroports canadiens.

L'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique<sup>4</sup>, qui a été lancée en 2006 et qui a au départ reçu un financement de 514,6 M\$ provenant du Plan Chantiers Canada, est un programme

---

<sup>3</sup> Cadre de politique national sur les portes et les corridors commerciaux stratégiques

<sup>4</sup> Bien que le programme touche plusieurs ministères, la présente vérification aborde seulement les fonds reçus et gérés par Transports Canada. En vue de simplifier le rapport, tout renvoi à l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique se rapporte à l'ensemble des fonds administrés par Transports Canada.

de contributions<sup>5</sup> mis en place pour mener des recherches en vue de cerner les secteurs pouvant faire l'objet d'un investissement et de financer les projets d'infrastructure qui appuient le commerce de l'Asie-Pacifique.

À l'origine, le programme devait s'échelonner sur une période de huit ans et prendre fin en 2013-2014. Il a cependant été prolongé et prendra fin en 2018. En outre, le programme a enregistré une croissance importante pour atteindre 953,7 M\$. Ce montant est réparti comme suit :

|  | Projets<br>d'infrastructure | Projets non<br>liés à<br>l'infrastructure | TOTAUX             |
|--|-----------------------------|---|--------------------|
| <b>Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique</b> |                             |   |                    |
| Crédit 1 – Fonctionnement  | 25 466 554                  | 8 086 039                                 | <b>33 552 593</b>  |
| Crédit 10 – S et C   | 910 650 001                 | 4 334 000                                 | <b>914 984 001</b> |
| RASE   | 3 349 924                   | 196 341                                   | <b>3 546 265</b>   |
| Hébergement  | 1 489 064                   | 127 620                                   | <b>1 616 684</b>   |
| <b>Total du programme de contributions</b>                       | <b>940 955 543</b>          | <b>12 744 000</b>                         | <b>953 699 543</b> |

**Tableau n° 1 : Coûts du programme associés aux projets d'infrastructure et aux projets non liés à l'infrastructure**

Des 953,7 M\$ pour l'ensemble du projet, 910,65 M\$ (95,5 % du financement total) sont affectés à des projets d'infrastructure.

Pour être admissibles à du financement, les projets doivent être situés dans une porte internationale ou un corridor de commerce international et 80 % du financement doit être versé à des projets réalisés en Colombie-Britannique ou avoir des retombées pour la province. Les projets doivent également appuyer l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique et satisfaire à au moins un des critères suivants :

- répondre à un besoin manifeste pour trouver des solutions aux contraintes de capacité et aux goulots d'étranglement en vue de faciliter les échanges commerciaux internationaux;
- démontrer des avantages, comme des retombées économiques et sociales, une réduction de la congestion et un rapport coûts-avantages supérieur;
- cadrer avec les priorités provinciales/régionales ou l'initiative correspondante d'autres ordres de gouvernement, y compris le gouvernement des États-Unis;
- améliorer la sécurité, la sûreté et la fiabilité;
- approfondir les connaissances et la compréhension du réseau de transport multimodal qui contribue au mouvement du commerce international (p. ex., collecte de données, études de faisabilité);

<sup>5</sup> À l'instar du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers, la majorité des fonds affectés au programme (plus de 95 %) appuient les accords de contributions visant des projets d'infrastructure. Les fonds qui restent sont affectés à des activités non liées à l'infrastructure, comme la recherche visant à cerner les secteurs pouvant faire l'objet d'un investissement ainsi que les coûts liés à l'administration du programme.



- encourager les efforts locaux déployés à l'égard de l'infrastructure et des corridors de transport importants;
- promouvoir des principes de transport viables en minimisant l'impact environnemental, y compris les émissions atmosphériques et les émissions de gaz à effet de serre;
- tirer profit du financement à la fois privé et public, le cas échéant, y compris les mécanismes de financement de remplacement.

Le financement accordé à un projet ne doit pas dépasser 400 M\$ et chaque bénéficiaire ne doit pas recevoir plus de 750 M\$.

Des 910,65 M\$ versés aux projets d'infrastructure, 44 M\$ sont des fonds transférés du programme d'intervention relatif à l'infestation de dendroctones du pin ponderosa. Les fonds doivent être utilisés de façon à satisfaire à toutes les conditions de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, et les projets proposés doivent être situés dans des secteurs désignés comme étant touchés par une infestation de dendroctones du pin ponderosa. Au total, sept projets situés dans des secteurs touchés par une infestation de dendroctones du pin ponderosa ont reçu ces fonds.

Le tableau suivant présente un sommaire des résultats de chaque processus de sélection des projets.

| Processus de sélection des projets | Sous-processus de sélection des projets | Nombre de projets | Pourcentage (%) du nombre total de projets | Total des contributions fédérales | Pourcentage (%) du nombre total de contributions fédérales |
|------------------------------------|---|-------------------|--|-----------------------------------|--|
| Appels de propositions             | Premier appel de propositions ouvert    | 11                | 22,0 %                                     | 507 795 261                       | 55,8 %   |
|                                    | Deuxième appel de propositions ouvert   | 6                 | 12,0 %                                     | 24 468 411                        | 2,7 %  |
|                                    | Troisième appel de propositions ouvert  | 12                | 24,0 %                                     | 51 625 402                        | 5,7 %  |
| Ciblés                             | Approbation initiale du programme       | 2                 | 4,0 %                                      | 92 000 000                        | 10,1 %   |
|                                    | Corridor ferroviaire Robert Banks       | 9                 | 18,0 %                                     | 72 712 238                        | 8,0 %  |
|                                    | Zone commerciale de la rive sud         | 2                 | 4,0 %                                      | 49 700 000                        | 5,5 %  |
|                                    | Zone commerciale de la rive nord        | 4                 | 8,0 %                                      | 72 900 000                        | 8,0 %  |
|                                    | Dendroctone du pin ponderosa            | 4                 | 8,0 %                                      | 31 250 000                        | 3,4 %  |
| Non attribués                      | Non attribués                           |                   |  | 8 198 688                         | 0,9 %  |
| <b>Grand Total</b>                 |   | <b>50</b>         | <b>100,0 %</b>                             | <b>910,650,000</b>                | <b>100,0 %</b>   |

Tableau n° 2 Coûts des projets par processus de sélection des projets

En date de septembre 2013, le déroulement du programme allait bon train. Des 910,65 M\$ destinés aux projets d'infrastructure, 902,5 M\$ (99 %) avaient été dépensés ou désignés pour financer 50 projets. À l'heure actuelle, il reste un solde non attribué de 8,2 M\$.

### 1.3. OBJECTIF ET APPROCHE LIÉS À LA VÉRIFICATION

#### Objectif de la vérification

La vérification avait pour objectif d'évaluer l'efficacité et l'efficience du cadre de contrôle de la gestion du programme de contributions de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique.

#### Approche de vérification

Dès le départ, l'équipe de la vérification a constaté qu'il semblait y avoir des similitudes entre l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique et le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers, un programme de contributions qui a récemment fait l'objet d'une vérification par l'équipe de la vérification interne.<sup>6</sup> En raison des similitudes apparentes entre les deux programmes de contributions, la première phase de planification comprenait tout d'abord une validation des volets semblables et des volets différents des deux programmes. Cette validation avait pour objet de déterminer s'il pourrait être avantageux de vérifier les volets des programmes qui étaient semblables. L'équipe de la vérification a examiné les documents de base, a tenu des entrevues, a réalisé une évaluation des risques en fonction des *critères de vérification génériques pour les programmes de subventions et de contributions* de la vérification interne et a passé en revue les appels de propositions du processus de sélection des projets.

---

<sup>6</sup> L'équipe de la vérification interne a récemment terminé une vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers et les résultats de cette vérification ont été présentés au Comité de vérification ministériel à sa réunion du 20 juin 2013.

## 2. Analyse et constatations

L'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique et le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers sont des programmes de contributions qui visent à financer des projets d'infrastructure favorisant le mouvement efficace et efficient du commerce international. Alors que le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers appuie l'ensemble des frontières et des portes canadiennes, l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique vise précisément le réseau de transport qui appuie les échanges commerciaux internationaux avec la région de l'Asie-Pacifique.

Ces deux programmes sont des programmes de contributions importants de Transports Canada et le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers est d'environ deux fois plus grande envergure que l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique. Le tableau suivant illustre les statistiques clés qui permettent de comparer les deux programmes.

|  | Initiative de la<br>Porte et du<br>Corridor de<br>l'Asie-Pacifique | Fonds pour les<br>portes d'entrée et<br>les passages<br>frontaliers <sup>7</sup> |
|--|--|--|
| Total pour le programme  | 953 699 543  | 1 822 494 305  |
| Total des fonds d'infrastructure   | 910 650 001  | 1 745 426 804  |
| Pourcentage des fonds d'infrastructure   | 95,49 %  | 95,77 %  |
| Nombre de projets d'infrastructure répertoriés                                   | 50   | 35   |
| Valeur totale des projets d'infrastructure répertoriés                           | 902 451 312  | 1 511 491 263  |
| Financement moyen par projet d'infrastructure                                    | 18 049 026   | 43 185 465   |
| Fonds excédentaires devant être affectés   | 8 198 688  | 243 257 396  |
| Pourcentage des fonds excédentaires liés à l'infrastructure devant être affectés | 0,86 %   | 13,35 %  |

**Tableau n° 3 Comparaison des coûts et du nombre de projets entre le programme de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique et le programme du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers**

Les deux programmes sont gérés conjointement par le groupe des Programmes et le groupe des Politiques de Transports Canada. Le groupe des Politiques assume la responsabilité générale de sélectionner et de recommander des projets d'infrastructure à des fins de financement dans le cadre du processus de sélection. Lorsqu'un projet d'infrastructure est approuvé, le groupe des Programmes se charge de la négociation et de la gestion ultime d'un accord de contributions avec le bénéficiaire du projet.

Deux processus ont été utilisés pour sélectionner les projets visés par l'Initiative de la Porte et le Corridor de l'Asie-Pacifique Initiative. Plus de 60 % du financement des projets a été établi au moyen d'une série d'appels de propositions. Les autres projets ont été sélectionnés en fonction des résultats d'études visant à sélectionner des projets éventuels ou des connaissances actuelles

<sup>7</sup> Les statistiques du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers sont tirées du récent rapport de vérification.

au sein de Transports Canada sur les réseaux de transport et leurs exigences. En comparaison, tous les projets du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers ont été sélectionnés en fonction des résultats d'études ou des connaissances actuelles au sein de Transports Canada sur les réseaux de transport et leurs exigences.

La vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers n'a relevé aucun problème relativement à la façon dont les projets ont été sélectionnés. Nous nous attendons à obtenir les mêmes résultats dans le cadre de la vérification de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique si le même processus a été utilisé pour sélectionner et négocier les projets.

En ce qui concerne les projets qui ont été sélectionnés dans le cadre d'un processus d'appel de propositions, nous avons passé en revue ce processus et nous avons conclu qu'il s'agissait d'un processus rigoureux et transparent dans le cadre duquel tous les projets proposés ont été jugés de façon juste et équitable en fonction d'une série de critères de sélection prédéterminés. De plus, nous croyons que la transparence du processus d'appels de propositions et son examen minutieux par les intervenants font en sorte que ce type de processus posent moins de risques.

Comme il a été mentionné précédemment, la responsabilité de négocier et de gérer les accords de contributions incombe au groupe des Programmes. Les membres du groupe ont élaboré une approche unique dans le cadre de laquelle les mêmes personnes utilisent les mêmes outils et suivent les mêmes procédures pour gérer l'ensemble des projets d'infrastructure, quel que soit le programme auquel ils sont rattachés. Ainsi, toute question relevée lors de la vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers sera également relevée dans le cadre de la présente vérification. De plus, la réponse et le plan d'action de la direction, actuellement mis en œuvre dans le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers, devraient entraîner les mêmes incidences que s'ils étaient appliqués à la gestion des projets d'infrastructure de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique.

Les budgets des projets d'infrastructure des deux programmes ne sont pas gérés de la même façon. Dans le cadre de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, les fonds d'infrastructure ont été initialement versés au groupe des Politiques et ensuite entièrement transférés au groupe des Programmes à des fins administratives. Toutefois, dans le cadre du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers, le budget pour l'infrastructure a été attribué au groupe des Politiques à des fins de gestion, et est seulement transféré au groupe des Programmes à des fins administratives, un projet à la fois. Nous n'avons pas été en mesure d'expliquer la raison pour laquelle ces deux programmes de contributions ont été conçus de façon différente à cet égard. Malgré cette différence, tous les fonds sont attribués au groupe des Programmes à des fins administratives. Par conséquent l'administration et les processus sont les mêmes pour les deux programmes.

Une autre différence entre les deux programmes est la façon dont les projets non liés à l'infrastructure (p. ex., les études) ont été sélectionnés. Dans le cadre du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers, un appel de propositions a été lancé au sein du groupe des Politiques pour relever les projets non liés à l'infrastructure pouvant faire l'objet d'un financement. Les projets ont ensuite été examinés, évalués et recommandés à des fins

d'approbation par le SMA des Politiques. En ce qui concerne l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, les études ont été recensées, incluses et approuvées dans les documents de base. Les risques liés au financement des études réalisées dans le cadre de l'Initiative de la porte et du corridor de l'Asie-Pacifique sont donc considérés comme étant faibles, car les études définies dans les documents de base ont fait l'objet d'un examen minutieux et d'un processus d'approbation.

Finalement, la vérification a permis de conclure que, dans l'ensemble, le cadre de contrôle de la gestion du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers est à la fois efficace et efficient. Les résultats de la vérification indiquent toutefois que l'efficacité de certaines pratiques est limitée et qu'il existe plusieurs possibilités d'améliorer l'efficacité.

La vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers a permis de conclure que, dans l'ensemble, les exigences relatives à l'approche axée sur les risques en matière de production des rapports des bénéficiaires, de surveillance des projets et de vérification, qui découlent de la Politique sur les paiements de transfert et directive de 2008, n'étaient pas respectées. La vérification a déterminé qu'il était nécessaire de s'assurer que les responsabilités respectives du Comité de gestion de l'accord (CGA) et du bénéficiaire et de Transports Canada sont clairement comprises et délimitées. La vérification a permis de constater que les instruments de travail destinés à l'exécution des projets du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers (p. ex., les instructions permanentes d'opération, le guide de gestion de projets, les modèles) n'étaient pas toujours efficaces, pertinents et actuels. Les résultats de la vérification suggèrent que la collecte des données sur le rendement à moyen et à long terme par le biais des accords de contribution prescrite dans le cadre de la stratégie de mesure du rendement n'était peut-être pas la méthode de collecte de données la plus rentable.

À l'issue de la vérification, il a été recommandé que la direction examine ses activités de surveillance du cadre de contrôle de la gestion actuel afin de veiller à ce qu'elles traitent de manière efficiente les risques que Transports Canada peut atténuer de manière réaliste. Cela comprendrait la notion des divers niveaux d'activités de surveillance pour divers degrés de risque ainsi qu'une approche axée sur les risques pour la vérification des bénéficiaires. Il a été recommandé de clarifier le rôle du Comité de gestion de l'accord et de chercher des occasions de simplifier et de clarifier le langage employé dans les accords de contributions. On a également recommandé de veiller à ce que les instruments de travail soient efficaces, pertinents et actuels. Finalement, il a été recommandé d'examiner la stratégie de mesure du rendement pour s'assurer que les données appropriées sur le rendement sont recueillies de façon rentable.

Les membres de la direction ont préparé une réponse et un plan d'action de la direction qui favoriseront le passage de la gestion et de la surveillance des projets d'infrastructure d'une approche de surveillance normative et universelle à une approche davantage axée sur les risques. Les membres de la direction se sont engagés à examiner les outils et les stratégies d'atténuation du Ministère pour gérer les risques, y compris une approche axée sur les risques pour la vérification des bénéficiaires. Les modèles d'accords de contribution seront examinés afin de permettre au Ministère de simplifier les accords de contributions en fonction des risques. Le rôle du Comité de gestion de l'accord sera également clarifié au cours de cet examen. Les instruments de travail essentiels seront passés en revue et mis à jour et la stratégie de mesure de rendement

sera examinée pour déterminer la méthode qui convient le mieux à la collecte des données nécessaires sur le rendement.

Nous nous attendons à ce que les changements apportés dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'action de la direction dans le Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers aient les mêmes effets que s'ils étaient apportés pour gérer les projets de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique.

Il convient également de noter que le comité de vérification surveillera, avec l'appui de l'équipe de la vérification interne, surveillera la mise en œuvre du plan d'action de la direction dans le cadre de ses activités de surveillance semestrielles.

### 3. Conclusions

Au terme de la phase de planification, il a été déterminé que, dans l'ensemble, l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique est un programme de contributions qui est très semblable au programme de contributions du Fonds sur les portes et les passages frontaliers qui a récemment fait l'objet d'une vérification.

La principale similitude réside dans le fait que les employés du groupe des Programmes de Transports Canada utilisent les mêmes outils et suivent les mêmes procédures pour négocier et gérer les programmes de contributions, et ce, pour tous les projets d'infrastructure. Par conséquent, toute vérification du cadre de contrôle de la gestion donnerait probablement les mêmes résultats que la vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers. La vérification a permis de conclure que, dans l'ensemble, le cadre de contrôle de la gestion du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers est à la fois efficace et efficient. Les résultats ont toutefois permis de constater que les exigences relatives à l'approche axée sur les risques en matière de production des rapports des bénéficiaires, de surveillance des projets et de vérification n'étaient pas respectées.

La principale différence entre les deux programmes réside dans la sélection des projets d'infrastructure au moyen d'un processus d'appel de propositions. Ce processus n'a pas été utilisé dans le cadre du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers. Toutefois, aucun problème n'a été relevé lors de la première vérification du processus utilisé dans le cadre de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique, qui a consisté en une combinaison d'entrevues et de révisions générales. Il a été déterminé que le processus était rigoureux et transparent et que les projets proposés étaient évalués de manière juste et équitable. De plus, nous croyons que la transparence du processus d'appels de propositions et son examen minutieux par les intervenants font en sorte que ce type de processus posent moins de risques.

L'équipe de la vérification interne recommande de ne pas effectuer de vérification approfondie de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique puisqu'il est fort probable que les résultats d'une vérification éventuelle seraient les mêmes que ceux qui découlent de la vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers.

Nous nous attendons à ce que les changements découlant de la mise en œuvre du plan d'action de la direction relatif au Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers aient les mêmes effets que s'ils étaient apportés pour gérer les projets de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique.

L'équipe de la vérification interne a donc formulé les mêmes recommandations que celles qui ont été formulées dans le cadre de la vérification du Fonds pour les portes d'entrée et les passages frontaliers.

## 4. RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

On recommande que les SMA des Programmes et des Politiques fassent ce qui suit :

| # | Recommandations   | Plan d'action détaillé de la direction   | Date d'achèvement (pour chaque mesure) | Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise  |
|---|---|--|--|---|
| 1 | <p>Examiner les diverses activités de surveillance du cadre de contrôle de la gestion actuel afin de veiller à ce qu'elles traitent toutes de manière efficiente les risques que Transports Canada peut atténuer de manière réaliste.</p> <p>Créer un modèle d'atténuation du risque qui permettra de veiller à ce que différents niveaux d'activité de surveillance soient appliqués aux projets, selon le niveau des risques évalués que pose le projet/bénéficiaire.</p> | <p>En consultation avec d'autres groupes, comme les responsables de la gestion du programme et de la vérification interne, le Centre d'expertise sur les paiements de transfert de Transports Canada examinera les diverses activités de surveillance du cadre de contrôle de gestion actuel afin de déterminer si les risques et les facteurs de risque sur lesquels nos outils actuels sont axés sont appropriés. Une fois que ces risques auront été confirmés, on examinera les activités d'atténuation afin de veiller à ce que le niveau de surveillance soit approprié et à ce qu'on évite ou réduise au minimum tout chevauchement pour toute combinaison d'activités d'atténuation utilisée.</p> <p>Parallèlement, en ce qui a trait aux programmes futurs, Transports Canada et Infrastructure Canada travailleront de concert à la mise en œuvre de pratiques exemplaires qui tiennent compte efficacement des risques propres au</p> | 31 mars 2014                           | <p>Le Centre d'expertise sur les paiements de transfert de Transports Canada</p> <p>Les responsables des programmes d'infrastructure de transport, de concert avec le Centre d'expertise sur les paiements de</p> |



| # | Recommandations   | Plan d'action détaillé de la direction   | Date d'achèvement (pour chaque mesure) | Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise   |
|---|---|--|--|--|
|   |   | <p>programme, de la valeur du financement et du profit de risque du bénéficiaire. Cela s'appuiera sur l'approche adoptée par Transports Canada et Infrastructure Canada en ce qui a trait à l'outil de gestion du risque quant aux opérations des programmes relativement à des programmes de paiement de transfert semblables, comme le Fonds canadien sur l'infrastructure stratégique et le Fonds sur l'infrastructure frontalière, qui a été fortement appuyé dans les vérifications des programmes d'Infrastructure Canada.</p>   |  | <p>transfert de Transports Canada</p>  |
| 2 | <p>Adopter une approche axée sur les risques conforme à la Directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor à l'égard de la vérification des bénéficiaires en vue de déterminer quels bénéficiaires seront assujettis à quels types de vérification et à quel moment au cours du cycle de vie du projet cela va se produire.</p> | <p>Transports Canada examinera le plan de transition élaboré pour l'administration des projets d'infrastructure de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique afin de tenir compte des constatations de la présente vérification et d'adapter les mécanismes d'établissement de rapports et de vérification actuels en vue d'adopter une approche axée sur les risques à l'égard des vérifications des bénéficiaires.</p> <p>Transports Canada et Infrastructure Canada travailleront de concert à la mise en œuvre de pratiques exemplaires concernant une</p> | 31 décembre 2013                       | <p>Programmes d'infrastructure de transport, de concert avec le Centre d'expertise sur les paiements de transfert de Transports Canada</p> |

| # | Recommandations  | Plan d'action détaillé de la direction  | Date d'achèvement (pour chaque mesure) | Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise                              |
|---|--|---|--|---|
|   |  | <p>approche commune et axée sur les risques en matière de vérification des bénéficiaires, qui comprend des directives et des outils stratégiques en vue d'aider à la planification et à la prise de décisions dans le cadre des vérifications des bénéficiaires liées à des programmes d'infrastructure. Des projets pilotes de vérification des bénéficiaires, qui sont en cours, éclaireront l'approche. Les intervenants internes appropriés, y compris les responsables de la vérification interne, seront consultés afin de s'assurer que l'approche est pertinente et conforme et qu'elle tient compte de l'expertise de ces secteurs fonctionnels.</p> <p>Le groupe des Programmes n'a aucune ressource désignée pour la vérification des bénéficiaires par des tiers. Les programmes futurs comprendront des exigences financières relatives à la vérification des bénéficiaires par des tiers afin de s'assurer que la direction du programme responsable puisse voir à leur exécution, en fonction du risque.</p> |  |   |
| 3 | S'assurer que les responsabilités respectives du Comité de gestion de l'accord (CGA), du bénéficiaire et de Transports Canada sont clairement comprises et délimitées. | Transports Canada a révisé et clarifié le rôle du CGA. Le comité de <u>surveillance</u> de l'accord prévu dans les nouveaux modèles d'accord de contributions ministériels  | 31 décembre 2013                       | Le Centre d'expertise sur les paiements de transfert de Transports Canada, en |

| # | Recommandations   | Plan d'action détaillé de la direction   | Date d'achèvement (pour chaque mesure) | Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise  |
|---|---|--|--|---|
|   |   | <p>constitue un outil visant à surveiller l'administration de l'accord. Les nouveaux accords seront modifiés à mesure qu'ils seront conclus afin de tenir compte du nouveau rôle clarifié.</p> <p>Les programmes futurs démontreront une compréhension et une délimitation claires des responsabilités respectives du CGA, du Ministère et du bénéficiaire.</p>  |  | <p>collaboration avec les Services juridiques et le groupe des Programmes</p>   |
| 4 | <p>Déterminer les possibilités de simplifier et de clarifier les accords de contribution.</p> | <p>Transports Canada a créé un nouveau modèle d'accord de contributions ministériel qui permet au Ministère de simplifier et de rationaliser les accords en fonction du risque.</p> <p>Le modèle modifié est maintenant utilisé pour gérer le financement des nouveaux projets et sera également envisagé pour les programmes d'infrastructure futurs. Un modèle axé sur les risques a également été préparé pour les projets autres que d'immobilisations.</p> <p>Transports Canada dirige également un projet pilote interministériel en vue d'élaborer un accord de contributions commun et rationalisé pour le financement de projets provinciaux/territoriaux. Si</p> | 31 mars 2014                           | <p>Le Centre d'expertise sur les paiements de transfert de Transports Canada, en collaboration avec les Services juridiques, le groupe des Programmes et le groupe des Politiques</p> <p>Le Centre d'expertise sur les paiements de transfert de Transports Canada, en collaboration avec les</p> |

| # | Recommandations   | Plan d'action détaillé de la direction   | Date d'achèvement (pour chaque mesure) | Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise                          |
|---|---|--|--|---|
|   |   | cet accord est approuvé, il sera utilisé par tous les programmes de paiement de transfert futurs.  |  | Services juridiques, le groupe des Programmes et le groupe des Politiques |
| 5 | S'assurer que les instruments de travail destinés à l'administration des projets d'infrastructure (p. ex., les instructions permanentes d'opération, le guide de gestion de projets, les modèles) sont efficaces, pertinents et actuels.  | Transports Canada mettra à jour les instruments de travail essentiels destinés à l'administration des projets d'infrastructure de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique afin de s'assurer qu'ils sont efficaces, pertinents et actuels en vue de se conformer à la Politique et à la Directive sur les paiements de transfert actuelles du Conseil du Trésor et de respecter les normes ministérielles concernant les programmes d'infrastructure. | 31 décembre 2013                       | Le groupe des Programmes et le groupe des Politiques de Transports Canada |
| 6 | <p>Examiner la stratégie de mesure du rendement du FPEPF afin de déterminer s'il est rentable de tenter de collecter des données à moyen et à long terme par l'intermédiaire d'accords de contribution.</p> <p>S'assurer que les exigences concernant les analyses rétrospectives (et les autres rapports sur le rendement) dans les accords de contribution permettent d'obtenir de manière efficiente l'information en faisant le lien spécifiquement entre la proposition de projet, l'évaluation de projet et les accords de contributions.</p> | <p>Transports Canada examinera la stratégie de mesure du rendement de l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique et tiendra compte des recommandations qui peuvent découler de l'évaluation du programme relative à l'Initiative de la Porte et du Corridor de l'Asie-Pacifique.</p> <p>En ce qui a trait aux programmes d'infrastructure futurs, Transports Canada et Infrastructure Canada travailleront de pair pour adopter des pratiques</p>       | 31 mars 2014                           | Le groupe des Programmes et le groupe des Politiques de Transports Canada |

| # | Recommandations | Plan d'action détaillé de la direction  | Date d'achèvement (pour chaque mesure) | Rapport direct du BPR pour chaque mesure précise |
|---|-----------------|---|--|--|
|   |                 | exemplaires à l'égard de la mesure du rendement, y compris un examen des exigences liées aux rapports sur le rendement dans les accords de financement qui indiquent si la collecte d'information aux fins de l'analyse rétrospective d'un projet précis est appropriée, suffisante et efficace pour appuyer l'évaluation du programme. |  |  |