

Affaires indiennes et du Nord Canada

Rapport de vérification interne

**Vérification du Programme de développement
économique
(non fondée sur une proposition)**

8 décembre 2009

Préparé par :

Direction générale des services de vérification et d'assurance

Numéro de projet : 08/28

Table des matières

1.0 Sommaire	3
1.1 Objectifs de la vérification.....	3
1.2 Opinion du vérificateur	3
1.3 Énoncé d'assurance.....	3
1.4 Sommaire des conclusions.....	3
1.5 Sommaire des recommandations	4
2.0 Rapport de vérification du Programme de développement économique communautaire	5
2.1 Introduction.....	5
2.2 Objectifs, portée et approche de la vérification	6
2.3 Conclusions, recommandations et réponses de la direction.....	8
2.3.1 Financement des bénéficiaires	8
2.3.2 Accords de financement.....	11
2.3.3 Contrôle.....	16
3.0 Plan d'action de la direction	19
Annexe A : Objectifs, critères et sous-critères de la vérification	22
Annexe B : Échantillonnage	24
Annexe C : Estimation des fonds du PDEC signalés comme étant non dépensés pour le développement économique.....	26
Annexe D : Résultats définis du programme et indicateurs de production.....	27

Acronymes

ADEC	Agent de développement économique communautaire
AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
CMGRAR	Cadre ministériel de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CMVAR	Cadre ministériel de vérification axé sur les risques
CT	Conseil du Trésor du Canada
DGIC	Direction générale des investissements communautaires
DGSVA	Direction générale des services de vérification et d'assurance
IPAMT	Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail
MOF	Mode optionnel de financement
PDEC	Programme de développement économique communautaire
PN	Première nation
POEC	Programme d'opportunités économiques pour les communautés
PSSC	Programme de services de soutien communautaire
PTPNI	Système de paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits
PTS	Paieement de transfert souple
SCDEA	Stratégie canadienne de développement économique des Autochtones
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
STDE	Secteur des terres et du développement économique
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
TNO	Territoires du Nord-Ouest

1.0 Sommaire

1.1 Objectifs de la vérification

L'objectif de la vérification visait à déterminer si le financement accordé aux bénéficiaires dans le cadre du Programme de développement économique communautaire (PDEC) était conforme aux besoins et aux avantages ou résultats escomptés, si des exigences appropriées de rendement et de présentation de rapports étaient établies et si les activités étaient contrôlées afin d'assurer la conformité aux modalités du programme.

1.2 Opinion du vérificateur

La Direction générale des services de vérification et d'assurance (DGSVA) est d'avis que le Programme de développement économique communautaire requiert de très nombreuses améliorations. Il y a des lacunes majeures dans le contrôle global de la structure et, si elles ne sont pas comblées, il est fort à craindre que les sommes importantes attribuées pour le développement économique ne soient utilisées à d'autres fins et qu'il soit impossible d'établir un fondement judicieux de la responsabilisation.

1.3 Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel, à titre de dirigeant principal de la vérification interne, des procédures de vérification suffisantes et adéquates ont été appliquées et des preuves ont été recueillies pour appuyer l'exactitude de l'opinion donnée et rapportée dans le présent rapport. L'opinion est fondée sur une comparaison des conditions, comme elles existaient à ce moment-là, par rapport à des critères de vérification établis qui étaient acceptés par la direction. L'opinion est applicable uniquement à l'entité examinée. Les preuves ont été recueillies conformément à la politique, aux directives et aux normes du Conseil du Trésor sur la vérification interne et les procédures utilisées respectaient les normes internationales des pratiques professionnelles de vérification interne. Les preuves ont été recueillies de façon à pouvoir donner à la haute direction la preuve de l'opinion découlant de la vérification interne.

1.4 Sommaire des conclusions

La vérification n'a constaté aucun lien entre le niveau de financement accordé, le besoin financier et les avantages ou résultats escomptés. Les bénéficiaires ont été financés en fonction d'une formule. Tant que les documents requis étaient soumis à un moment donné, le financement était accordé. La qualité de l'information soumise dans les documents requis avait peu d'importance pour les régions.

Les Accords de financement ont respecté les modèles établis des Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC). Les documents cités en référence dans les Accords de financement (pour établir les extraits et les résultats escomptés) et les exigences en matière de présentation de rapports ne contenaient pas suffisamment d'information pour créer un cadre de responsabilisation efficace.

Les bénéficiaires ont présenté les rapports requis pour obtenir le financement. Les rapports étaient souvent en retard et ne contenaient pas toujours une quantité suffisante d'information pour permettre à l'agent de programme d'évaluer la conformité à l'Accord de financement. On a trouvé peu de preuves de contrôle régulier et systématique effectué par les régions.

1.5 Sommaire des recommandations

Nonobstant les faiblesses du contrôle du PDEC qui ont été recensées par la présente vérification, le financement accordé a été déterminant pour certains bénéficiaires en créant un cadre qui a permis d'améliorer le bien-être économique de la communauté.

Des recommandations ont été faites dans le but d'harmoniser adéquatement la conception du PDEC avec les exigences du Conseil du Trésor pour les Programmes de paiements de transfert, de créer une base plus rigoureuse pour démontrer la responsabilisation des bénéficiaires à l'égard des fonds accordés et d'établir un cadre de contrôle des bénéficiaires fondé sur les risques pertinents.

Le Programme de développement économique, y compris le PDEC, est actuellement restructuré afin de l'harmoniser avec le *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones* de juin 2009. Il est prévu que les nouvelles modalités du programme seront en place au début de l'exercice 2011-2012. Il est prévu que les résultats de la présente vérification documenteront le développement des nouvelles modalités du programme.

2.0 Rapport de vérification du Programme de développement économique communautaire

2.1 Introduction

Le Programme de développement économique des Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) vise à favoriser les conditions et les possibilités qui augmentent la participation à l'économie des communautés inuites et des Premières nations d'une façon qui est compatible avec la culture et les valeurs des communautés.

Le programme actuel a été approuvé le 1^{er} avril 2005 et compte quatre programmes et sous-programmes dont la prestation est assurée par la Direction générale des investissements communautaires (DGIC) du Secteur des terres et du développement économique (STDE), avec l'aide des régions. Ce sont les suivants :

- Programme de développement économique communautaire (PDEC);
- Programme d'opportunités économiques pour les communautés (POEC);
- Programme de services de soutien communautaire (PSSC); et
- Initiative sur la participation des Autochtones au marché du travail (IPAMT).

Les précurseurs de ces programmes ont été établis à la suite du lancement de la Stratégie canadienne de développement économique des Autochtones (SCDEA) en 1989. Les programmes sont demeurés passablement identiques même si les noms ont changé depuis leur lancement initial au début des années 1990.

Le PDEC fournit un soutien de base annuel de 50 millions de dollars aux conseils des Premières nations, aux gouvernements des communautés autonomes inuites et des Premières nations, aux organisations représentant les communautés inuites et aux autres organisations chargées, en vertu de ce qui précède, d'effectuer des activités et des projets permanents en leur nom. Le soutien financier vise à appuyer des initiatives de planification du développement économique communautaire et du renforcement des capacités, le développement de propositions et l'optimisation des ressources financières, en plus d'aider à effectuer des activités de développement économique.

En juin 2009, un nouveau *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones* a été annoncé par le ministre, l'honorable Chuck Strahl. Le *Cadre* énonce que le gouvernement du Canada a adopté des mesures décisives pour moderniser ses relations et renforcer les partenariats avec les Canadiens d'origine autochtone. S'inspirant de cette nouvelle relation, le *Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones* maximisera les investissements fédéraux en renforçant la valeur de

l'entrepreneuriat autochtone, en améliorant la valeur des actifs autochtones, en créant de nouveaux partenariats efficaces pour maximiser les possibilités de développement économique, en développant le capital humain autochtone et en canalisant mieux le rôle du gouvernement fédéral.

Au début de l'exercice 2010-2011, la direction des programmes prévoit entamer des discussions avec les intervenants au sujet des dispositions particulières de l'orientation future des programmes. On prévoit que de nouvelles modalités pour le renouvellement du Programme de développement économique seront en place au début de l'exercice 2011-2012. Les résultats de la présente vérification permettront de documenter cette consultation.

La vérification du Programme de développement économique (non fondée sur une proposition) était incluse dans le Plan de vérification interne axé sur les risques de 2008-2011 approuvé de l'AINC. Le POEC et le PSSC étaient inclus dans la *Vérification du financement du développement économique communautaire* de septembre 2008.

2.2 Objectifs, portée et approche de la vérification

L'objectif de la vérification visait à donner à la haute direction une assurance de haut niveau que :

- le financement des bénéficiaires et des activités admissibles est approuvé uniquement à un niveau qui est conforme aux besoins financiers ainsi qu'aux avantages ou résultats escomptés;
- des accords officiels contenant des exigences appropriées sur le plan du rendement et de la présentation de rapports sont établis avec le bénéficiaire; et
- les activités sont contrôlées afin d'assurer la conformité avec les modalités du programme et avec l'Accord de financement.

La vérification a examiné toutes les sources du financement accordé à des bénéficiaires sélectionnés des régions de l'Alberta, du Manitoba, de l'Ontario, du Québec et des Territoires du Nord-Ouest (TNO) durant la période du 1^{er} avril 2005 au 31 mars 2009 (quatre ans).

Les critères utilisés pour la vérification étaient fondés sur les *Critères de vérification des subventions et contributions* établis par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) de l'AINC en 2007. Les critères utilisés étaient les suivants :

- Les bénéficiaires ont démontré qu'il existait un besoin pour le montant du financement accordé;
- Le rendement antérieur du bénéficiaire par rapport au respect des engagements est pris en considération au moment de fixer le montant du financement accordé;
- Les Accords sont significatifs, complets et conformes aux modalités du programme;
- Les rapports sur le rendement du bénéficiaire sont conformes à l'Accord de financement et présentent l'information requise sur le rendement; et
- Les rapports financiers du bénéficiaire sont conformes à l'Accord de financement et présentent l'information financière requise.

Les critères ont servi de fondement pour le développement de l'approche de la vérification et le programme détaillé de vérification pour la phase du déroulement. L'Annexe A présente les détails des critères et des sous-critères de la vérification qui ont été utilisés par objectif de vérification.

Selon les régions incluses dans la portée de la vérification, un échantillon stratifié de 51 bénéficiaires mineurs, moyens et majeurs a été sélectionné en utilisant une approche en unités monétaires fondée sur le montant total de financement que les bénéficiaires ont obtenu durant la période du 1^{er} avril 2005 au 6 février 2009 (Voir l'Annexe B pour les détails de l'échantillon). Des listes de vérification standard harmonisée comprenant des critères de vérification ont été utilisées pour évaluer le degré de conformité de chaque bénéficiaire sélectionné et pour chaque année pour laquelle le financement a été accordé. Les principaux documents examinés comprenaient les plans opérationnels des bénéficiaires, les rapports du programme sur les activités et les résultats atteints, la ou les annexes applicables aux états financiers vérifiés exposant en détail les recettes et les dépenses reliées au développement économique et les Accords de financement pour les années comprises dans la vérification.

Des guides d'entrevue standard ont également été utilisés pour obtenir des commentaires de la direction et des employés du développement économique régional sur les pratiques utilisées pour gérer le programme. Le travail sur le terrain de l'équipe de vérification a été effectué entre le mois d'août et le mois de septembre 2009. On a obtenu les commentaires de la direction de l'administration centrale responsable du programme durant la phase de planification de la vérification, en février 2009.

2.3 Conclusions, recommandations et réponses de la direction

2.3.1 Financement des bénéficiaires

L'équipe de vérification n'a constaté aucun lien entre le niveau de financement accordé, le besoin financier et les avantages ou résultats escomptés. Les bénéficiaires étaient financés selon une formule. Tant que les documents requis étaient soumis à un moment donné, le financement était accordé. La qualité de l'information soumise dans les documents requis avait peu d'importance pour les régions.

La *Politique sur les paiements de transfert* de 2000 du Conseil du Trésor du Canada (CT) requerrait que les ministères établissent des politiques et des procédures pour assurer que les accords de contribution « traduisent le principe selon lequel l'aide au transfert est offerte dans le cas de projets seulement à un niveau minimal pour favoriser l'atteinte des objectifs du programme de transfert et des résultats attendus ». La *Directive sur les paiements de transfert* de 2008 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) a des exigences similaires.

Toutes les régions incluaient dans la portée de la vérification utilisée une formule pour allouer les fonds aux bénéficiaires. Les formules prévoient un montant de base et une affectation qui sont fondés sur la population. Dans une région, l'affectation a également été ajustée en fonction de la géographie de façon à ce que des bénéficiaires vivant dans des endroits plus éloignés reçoivent un montant plus élevé. Les formules utilisées dans deux régions ont été mises à jour durant la période couverte par la présente vérification. Les trois autres régions ont utilisé des formules qui n'ont pas été mises à jour depuis au moins quinze ans. Les intérêts commerciaux des bénéficiaires varient de très exhaustives (p. ex. puits de pétrole et de gaz, agriculture, hôtels, casinos, parcs industriels, entreprises de transport, etc.) à très limités.

Pour avoir accès au financement disponible, les modalités du programme requièrent que les bénéficiaires préparent un plan annuel décrivant les activités prévues et les mesures du rendement escompté. Un modèle du plan annuel est publié chaque année dans le *Guide de présentation des rapports des Premières nations* et est disponible sur copie papier, sur disque ou comme fichier téléchargeable sur le site Web de l'AINC. Le plan annuel doit être soumis au plus tard le 15 janvier précédant l'exercice pour lequel les fonds sont requis. La date est indiquée au haut de la première page du modèle et est également citée en référence dans de nombreux Accords de financement des bénéficiaires.

Les plans opérationnels requis étaient généralement conservés en dossier dans la plupart des régions, sauf pour l'exercice 2005-2006, qui a été une année de transition pour le programme. Dans une région, les fonds ont été versés en l'absence d'un plan opérationnel si le rapport de fin d'exercice requis était soumis. Cette région a jugé qu'il était impossible d'obtenir le plan opérationnel et que ce dernier était inutile.

On a constaté un écart considérable sur le plan de la qualité des plans opérationnels soumis.

- Les bénéficiaires mineurs, moyens et majeurs en particulier ont souvent soumis des plans qui contenaient si peu de détails qu'il était impossible d'établir ce que le bénéficiaire comptait faire des fonds.
- Les entreprises pluriannuelles des bénéficiaires n'étaient pas toujours décrites dans les plans opérationnels (p. ex., le développement d'un commerce de nettoyage à sec, le développement d'un casino et d'un hôtel), mais étaient incluses dans l'annexe aux états financiers vérifiés soumis à l'AINC.
- Vingt-quatre des 51 bénéficiaires ont soumis des plans qui s'appuyaient généralement sur les résultats de l'année précédente.
- Six des 51 bénéficiaires ont soumis essentiellement le même plan d'une année à l'autre.
- Les indicateurs du rendement n'étaient pas toujours fournis pour toutes les activités prévues.

L'équipe de vérification a été informée que dans de nombreuses régions, les agents de programme n'avaient pas le temps de réviser les plans en détail. Une région a noté que c'était le rôle des bénéficiaires de choisir les projets qui seraient entrepris et que l'agent de programme ne devait pas influencer ce choix.

Les plans requis, à l'exception d'un bénéficiaire majeur, indiquaient généralement que tous les fonds disponibles en vertu de la formule seraient consacrés à des activités de développement économique. Ce plan opérationnel décrivait uniquement la façon dont les fonds transférés par l'administration de la bande au groupe du développement économique seraient dépensés. La différence annuelle moyenne entre le montant accordé par l'AINC et le montant que recevait le groupe du développement économique était d'environ 170 000 dollars.

Selon les Lignes directrices du programme, « *Si un bénéficiaire éventuel ne présente pas de plan opérationnel annuel en temps opportun, il perdra son allocation annuelle pour l'année en question.* » Les plans opérationnels soumis par certains bénéficiaires avaient jusqu'à un an de retard et le montant complet du financement fixé par la formule

régionale applicable était quand même accordé. Un agent de programme a indiqué à l'équipe de vérification qu'il fallait donner un avis d'un an aux bénéficiaires potentiels avant de pouvoir appliquer l'exigence des lignes directrices du programme.

Une analyse des annexes des recettes et des coûts du développement économique inclus dans les états financiers annuels vérifiés soumis à l'AINC a permis de constater que les bénéficiaires ne dépensaient pas tous de façon uniforme la totalité des fonds alloués chaque année pour le développement économique. Selon les rapports, un montant estimé de 4 millions de dollars du montant total de 44.3 millions de dollars alloué aux régions incluses dans l'échantillon n'avait pas été dépensé (voir l'Annexe C). Les fonds non dépensés ont été identifiés dans les annexes comme étant des recettes différées, des fonds transférés ou des fonds excédentaires. Les différences relevées durant la vérification entre le montant payé qui était enregistré dans le système de Paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits (PTPNI) et le montant que les bénéficiaires ont dit avoir obtenu étaient également inclus dans l'estimation de la vérification.

Des bénéficiaires ont également indiqué que des fonds du PDEC avaient été utilisés pour des coûts reliés au remboursement de prêts, à des intérêts débiteurs, à des biens d'équipement, à l'entretien de routes, à la construction d'installations pour la communauté (p. ex., un centre communautaire) et à l'achat de nourriture pour des enfants d'âge scolaire.

La DGSVA est d'avis que la conception du programme de 2005 est la raison principale pour laquelle une partie importante des fonds du PDEC alloués aux bénéficiaires est utilisée à d'autres fins et de la qualité médiocre d'un grand nombre de plans opérationnels soumis.

- Lorsque des conseils des Premières nations, des gouvernements des communautés autonomes inuites et des Premières nations et des organisations représentant des Inuits de communautés inuites ont désigné ou chargé d'autres organisations d'effectuer les activités de développement économique en leur nom sont admissibles au financement selon une formule. Les formules ne tiennent pas compte du degré de réussite des bénéficiaires dans le passé, du sérieux du plan opérationnel et du montant des fonds qui a été investi antérieurement dans des activités de développement économique.
- Quarante-six des 51 bénéficiaires examinés ont obtenu des fonds dans le cadre d'un MOF ou d'un PTS. Les MOF doivent contenir les normes minimales du programme et, dans le cadre des PTS, les bénéficiaires sont tenus de respecter les modalités du programme. Les modalités du programme, les *Lignes directrices* et le *Manuel*

d'administration décrivent les types de projets et de coûts admissibles, mais ne définissent pas les exigences minimales sous une forme mesurable. En conséquence, il est impossible de déterminer si la prestation efficace des services ou la prestation de services incomplets est la raison pour laquelle les bénéficiaires disposaient d'une somme importante des fonds disponibles du PDEC à transférer à d'autres activités.

De plus, en l'absence d'un véritable examen des plans opérationnels soumis de la part des agents de programme régionaux, les exigences requises pour les plans sont devenues un exercice de forme plutôt que de substance.

La restructuration actuelle du PDEC donne au STDE une occasion de mieux l'harmoniser avec les exigences du Conseil du Trésor en matière de paiements de transfert. S'il devait négliger cette occasion qui s'offre à lui, il est fort à craindre que les fonds du développement économique continuent d'être utilisés à d'autres fins, qu'il n'y ait pas de responsabilisation réelle en regard de la façon dont les fonds sont dépensés et que le bien-être économique des communautés des Premières nations ne s'améliore pas, comme le prévoit le programme.

Recommandation :

1. Que le sous-ministre adjoint du Secteur des terres et du développement économique s'assure que dans le cadre de la restructuration actuelle du Programme de développement économique, le PDEC est bien harmonisé avec les exigences du Conseil du Trésor pour les programmes de paiements de transfert.

2.3.2 Accords de financement

L'Accord de financement visant à établir les résultats et extrants escomptés et les exigences en matière de présentation de rapports ne contenait pas suffisamment d'information pour permettre la création d'un cadre de responsabilisation efficace.

Les exigences des Accords de contribution¹ sont décrites dans l'Appendice C de la *Politique sur les paiements de transfert* du CT de juin 2000. La *Directive sur les*

¹ Les arrangements relatifs aux MOF et aux PTS ne sont pas définis dans la *Politique 2000*. Selon le *Guide des dispositions financières et des modes de financement* du SCT, les MOF et les PTS sont semblables aux contributions, en ce sens qu'ils sont des ententes écrites qui décrivent les obligations des deux parties. Les MOF contiennent les exigences minimales du programme et les PTS mettent l'accent sur les résultats du programme. La *Directive* de 2008 décrit trois types additionnels d'approches à l'égard du financement sous

paiements de transfert du SCT d'octobre 2008 contient des exigences similaires. Les dispositions essentielles qui doivent être incluses dans les Accords de financement sont les suivantes :

- Le but de la contribution et les résultats escomptés qui doivent être atteints grâce à cette contribution; et
- Les exigences en matière de présentation des rapports escomptés de la part du bénéficiaire.

Les Accords standard utilisés par les régions décrivent habituellement les résultats escomptés et les exigences en matière de présentation de rapports de la façon suivante :

- Le [bénéficiaire] devra effectuer les activités conformément aux lignes directrices du programme et aux plans opérationnels approuvés, y compris les modalités décrites dans les plans approuvés.
- Le [bénéficiaire] devra soumettre des rapports de la façon établie dans le Guide de présentation de rapports du bénéficiaire (*Rapport sur le Programme de développement économique communautaire — ICD#471935, Plan opérationnel du développement économique communautaire — ICD #479135*). Une section distincte de l'Accord indique le moment où ces rapports doivent être soumis.
- Le [bénéficiaire] devra préparer des états financiers consolidés et de tels états financiers devront être préparés conformément au *Manuel des rapports financiers de clôture d'exercice* publié par le Ministre et modifié périodiquement et les soumettre au Ministre dans les cent vingt jours (120) suivants la fin de l'exercice [du bénéficiaire].

Lignes directrices et plans opérationnels du programme

Les lignes directrices du programme stipulent que « *l'aide financière est destinée aux projets de planification du développement économique et de développement des capacités des communautés, à l'élaboration des propositions et à la levée de ressources financières, ainsi qu'à la réalisation des activités de développement économique.* » Les résultats qui doivent être atteints sont décrits comme étant « *plus nombreux* », « *plus importants* », « *accrus* », « *meilleurs* », « *plus étendus* » et « *bonifiés* ». Les résultats sont les mêmes que ceux définis dans le modèle logique du programme inclus dans le *Cadre*

forme de contribution pour les paiements de transfert aux bénéficiaires autochtones : contribution fixe, souple ou globale.

ministériel de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats de 2005 (CMGRAR) et le Cadre ministériel de vérification axé sur les risques (CMVAR).

Les lignes directrices du programme fournissent également des définitions cryptiques des projets ponctuels et des activités permanentes admissibles. Les définitions découlent directement du modèle logique du programme qui ne présentait pas toujours l'apparence de l'intention établie par les modalités approuvées du programme. Les ressources du programme, conformément aux modalités, devaient être optimisées de façon à accroître sur une période de 15 ans ou plus la participation des communautés inuites et des Premières nations à l'économie. Les résultats immédiats escomptés (un à cinq ans) devaient représenter au minimum cinq dollars de bénéfices économiques dans la communauté pour chaque dollar de dépenses publiques compris dans l'élément.

« L'emploi des membres de la communauté » est défini par les lignes directrices du programme comme un projet ou une activité admissible. Aucune autre explication n'a été donnée. De nombreux bénéficiaires ont interprété ceci comme étant un emploi direct lorsque les fonds du PDEC étaient utilisés pour payer des salaires. La durée des emplois varie de quelques jours à une durée indéterminée. Dans un cas, l'objectif principal du projet entrepris était de rénover un centre communautaire pour les jeunes. La création d'emplois à court terme était la justification de l'utilisation des fonds du PDEC à cette fin. Dans d'autres cas, l'emploi qu'on a dit avoir créé était celui de l'agent de développement économique communautaire (ADEC). La DGSVA présume qu'on s'attendait à ce que l'ADEC, grâce à ses activités, facilite le développement économique communautaire. Il n'a jamais été prévu que ce poste, en lui-même, était un résultat escompté.

Les modalités approuvées du programme requièrent que les bénéficiaires « préparent un plan annuel décrivant les activités et les mesures du rendement escomptées auxquelles doivent servir les fonds » afin d'avoir accès au financement disponible. Les lignes directrices du programme réitèrent cette exigence. Comme on l'a noté précédemment, l'équipe de vérification a constaté que la qualité des plans opérationnels variait d'un bénéficiaire à l'autre et que plusieurs d'entre eux contenaient si peu de détails qu'il était impossible de déterminer quelle activité serait entreprise avec les fonds alloués ni de quelle façon les activités financées apporteraient des avantages économiques à la communauté. Les plans opérationnels ne comportaient pas de seuils en fonction desquels les résultats qualifiés de « *plus nombreux* », « *plus importants* » et « *accrus* » pourraient être mesurés.

Les mesures du rendement standard fournies dans le modèle pour les plans opérationnels débutant lors de l'exercice 2007-2008 (voir l'Annexe D) n'étaient pas interprétées de

façon uniforme. Par exemple, de nombreux bénéficiaires ont interprété l'indicateur « nombre de membres de la communauté ayant un emploi » comme étant le nombre d'emplois (à temps plein ou à temps partiel) directement financés par les fonds obtenus du PDEC pour l'activité particulière en question. Dans le cas des emplois à temps partiel ou saisonniers, il n'y avait pas de différence entre un emploi d'une semaine ou de dix semaines. Ces indicateurs pouvaient également être interprétés comme une mesure du niveau d'emploi global au sein de la communauté avec des changements au fil du temps donnant une mesure de l'amélioration du bien-être économique de la communauté. Aucune directive écrite de l'AC ou des régions n'était disponible pour la période incluse dans la portée de la vérification et sur la façon dont les indicateurs devraient être interprétés.

Rapports sur le rendement

Le modèle du rapport annuel du programme avait une structure très similaire à celui du plan opérationnel. Les activités et les résultats étaient décrits pour chacun des huit types définis d'activités et de projets de développement économique. Les mêmes options étaient disponibles pour les mesures du rendement dans les deux documents en 2008-2009 à partir d'un menu déroulant.

Les mêmes types de problèmes observés dans les rapports sur le rendement ont également été observés dans les plans opérationnels. Il y avait peu de détails sur les activités et les indicateurs du rendement étaient interprétés de façon inconsistante par les bénéficiaires. Les projets et les activités n'étaient pas toujours dans la même catégorie prédéfinie du plan opérationnel et du rapport du programme. En conséquence, il était impossible d'établir une comparaison entre les entreprises et les plans et les résultats atteints par tous les bénéficiaires. De plus, il était impossible de synthétiser les résultats (même sur une base régionale) pour faire une évaluation quantitative des réalisations.

Rapports financiers

Le *Manuel des rapports financiers de clôture d'exercice*, publié en février 2009, requiert que les bénéficiaires préparent des annexes distinctes des recettes et des dépenses pour les programmes, les services et les projets mentionnés dans l'Accord de financement. Le *Manuel* donne des exemples d'annexes des recettes et des dépenses pour les programmes et les services. Plusieurs des exemples sont personnalisés en fonction des types de programmes particuliers. Aucun ne fait expressément référence au développement économique.

Les annexes du développement économique examinées incluaient dans plusieurs cas toutes les recettes et toutes les dépenses reliées aux activités de développement

économique des bénéficiaires. Il était impossible de distinguer les recettes et les coûts reliés à des initiatives particulières financées par d'autres ordres de gouvernement ou à des entreprises commerciales permanentes des bénéficiaires.

Il y avait des incohérences entre les bénéficiaires d'une année à l'autre en ce qui a trait aux rapports sur les coûts. La DGSVA a jugé que des coûts inclus dans les annexes étaient inadmissibles en vertu des modalités du programme (p. ex., les remboursements fondés sur un plan de gestion corrective ou les exigences d'un prêt), mais n'étaient pas jugés inadmissibles en vertu des lignes directrices du programme. Dans un cas, un agent de programme a contesté un remboursement réclamé, mais a été informé par la direction qu'il s'agissait d'une pratique de longue date et qu'en raison du fait que les fonds étaient alloués dans le cadre d'un arrangement sous forme de PTS, l'utilisation de fonds non dépensés pour d'autres besoins était tolérée.

Globalement

La DGSVA est d'avis que l'ajout de détails supplémentaires dans l'Accord de financement au sujet de la présentation des rapports, des résultats escomptés du programme et de l'accessibilité serait une référence utile pour les régions, particulièrement dans le cas des personnes qui font partie de l'organisation du bénéficiaire et qui sont responsables du financement des activités de développement économique. Toutefois, les documents référencés doivent contenir suffisamment de détails de façon à ce que les attentes soient claires. On n'a pas trouvé ce niveau escompté de détails de façon constante dans les documents examinés.

En conséquence, les agents de programme et les bénéficiaires n'interprètent pas tous de la même manière les principaux termes et les principales descriptions des *Lignes directrices du programme* et des modèles fournis. Tant qu'il y aura un tel manque d'interprétation commune, il est fort à craindre que les activités ne soient entreprises de façon inconsistante par rapport aux modalités du programme et que les rapports ne permettent pas d'établir une base de responsabilisation.

Recommandation :

2. Que le directeur général de la Direction générale des investissements communautaires s'assure que des renseignements suffisants sont transmis aux agents de programme et aux bénéficiaires afin de faciliter la présentation constatée des rapports sur les plans et les résultats, permettant ainsi d'établir une base de responsabilisation conforme aux modalités approuvées du programme.

2.3.3 Contrôle

Les bénéficiaires présentent les rapports requis pour obtenir le financement. Les rapports sont souvent en retard et ne contiennent pas toujours une quantité suffisante d'information pour permettre à l'agent de programme d'évaluer la conformité à l'Accord de financement. On a trouvé peu de preuves de contrôle régulier et systématique.

La *Politique sur les paiements de transfert* de 2000 exigeait que les ministères établissent des politiques et des procédures visant à assurer la présence d'une capacité ministérielle suffisante pour offrir et administrer efficacement les programmes de paiements de transfert, y compris un contrôle adéquat des résultats atteints. Selon le *Guide sur les subventions, contributions et autres paiements de transfert* de 2002, « on s'attend à ce que les agents de programme contrôlent périodiquement les progrès et les activités des bénéficiaires de contributions ou d'autres transferts conditionnels. Le contrôle est un élément essentiel du cadre de surveillance d'un programme de paiements de transfert. » La *Directive sur les paiements de transfert* de 2008 requiert que le niveau de contrôle des bénéficiaires et des rapports requis corresponde à l'évaluation des risques particuliers du programme, à la valeur du financement par rapport aux coûts administratifs et au profil de risques des bénéficiaires. De plus, il faut déterminer le moment où une vérification des bénéficiaires s'avère nécessaire pour compléter les autres activités de contrôle du ministère.

Rapports sur le rendement

Les rapports sur le rendement étaient généralement en dossier, sauf pour l'exercice 2005-2006, qui a été une année de transition pour le programme, et pour l'exercice 2008-2009. Le travail sur le terrain a commencé tout juste après la date d'échéance des rapports de 2008-2009.

Les bénéficiaires étaient beaucoup plus enclins à déclarer les extrants que les résultats. Les activités n'étaient pas décrites de façon constante dans les plans opérationnels et les rapports du programme. Certaines des activités prévues n'étaient pas expliquées dans le rapport du programme alors que d'autres activités n'étaient décrites que dans le rapport du programme et non dans le plan opérationnel. Certaines des activités ne se retrouvaient que dans l'annexe des coûts du Programme de développement économique jointe aux états financiers vérifiés et n'étaient pas décrites ni dans le plan opérationnel, ni dans le rapport du programme. En conséquence, il était impossible d'évaluer les mesures adoptées par de nombreux bénéficiaires comparativement aux plans et aux progrès réalisés dans le cadre des activités permanentes ou des projets ponctuels.

Rapports financiers

Les rapports financiers requis des bénéficiaires étaient généralement conservés en dossier, sauf pour l'exercice 2008-2009. Le travail sur le terrain de l'équipe de vérification a commencé tout juste après la date d'échéance des rapports de l'exercice 2008-2009. Lors des exercices précédents, les rapports financiers étaient régulièrement soumis en retard.

Les plans opérationnels comprenaient une estimation des dépenses qui était habituellement harmonisée avec les huit grands domaines² pour lesquels des activités étaient escomptées. Lors de l'exercice 2006-2007, on demandait une ventilation des coûts par type de dépenses. Les résultats financiers mentionnés dans le rapport du programme étaient établis par rapport aux huit domaines d'activités recensés. Une annexe aux états financiers vérifiés donnait une ventilation des coûts par type de dépenses.

L'équipe de vérification a constaté de très nombreuses irrégularités entre les trois sources d'information financières et a eu de la difficulté à établir des comparaisons. Puisque les dépenses ne faisaient pas l'objet d'un suivi en fonction des huit domaines d'activités, l'information financière contenue dans les plans opérationnels et les rapports du programme était une estimation approximative. La DGSVA a jugé que l'information contenue dans l'annexe aux états financiers était très fiable. Toutefois, l'information n'était pas toujours conforme à l'information narrative contenue dans les rapports du programme.

Dans un cas, par exemple, la seule activité décrite dans le rapport narratif du bénéficiaire indiquait que les membres du conseil de bande avaient assisté à cinq conférences différentes, mais les annexes aux états financiers indiquaient qu'un montant de plus de 16 000 dollars avait été dépensé à titre de salaire. Se fondant sur la description narrative, la DGSVA ne prévoyait pas de dépenses salariales.

Dans la plupart des régions, les agents du développement économique avaient participé à l'analyse de l'annexe des programmes de développement économique jointe aux états financiers vérifiés. Cette analyse devrait mettre en lumière toutes les anomalies ou les mauvais usages du financement de l'AINC pour le programme. Toutefois, l'information

² Planification économique communautaire et développement des capacités, développement de propositions, emploi pour les membres de la communauté, expansion des entreprises de membres de la communauté et d'entreprises appartenant à la communauté, développement des terres et des ressources de la communauté, accès aux possibilités offertes par les terres et les ressources hors du contrôle de la communauté, promotion des investissements dans la communauté, recherche et promotion.

financière incluse dans l'annexe concernant le Programme de développement économique n'était pas toujours comparée de façon constante à l'information financière incluse dans le plan opérationnel ou le rapport du programme. Selon les explications de la direction régionale, l'inconsistance de l'analyse était due à un manque de ressources.

La DGSVA est d'avis que les rapports fondés sur les domaines d'activités sont la pratique idéale; ils ne fourniront probablement pas d'information financière utile pour la prise de décisions. La plupart des bénéficiaires n'ont pas la capacité de faire des rapports précis sur les coûts de cette manière. Il faudrait plutôt s'efforcer d'obtenir des coûts sur la base des éléments de coût standard de façon à établir des assises permettant la comparaison des coûts au fil du temps et entre les bénéficiaires.

Globalement

La DGSVA est d'avis que le contrôle entrepris par les régions ne met l'accent que sur l'assurance que les rapports requis sont finalement soumis. Le système de paiement est relié au système de rapports pour assurer que les paiements ne seront pas versés si un bénéficiaire n'a pas soumis le ou les rapports requis. On n'a trouvé aucune preuve d'une évaluation des risques particuliers reliés à des activités prévues, de la valeur du financement alloué et du profil de risques des bénéficiaires pour déterminer le niveau de contrôle requis.

Si les pratiques de contrôle actuelles demeurent inchangées, il est fort à craindre que les bénéficiaires continuent d'utiliser les fonds du PDEC à d'autres fins, qu'il n'y ait pas de responsabilisation efficace de la façon dont les fonds sont dépensés et que le bien-être économique des communautés des Premières nations ne s'améliore pas.

Recommandation :

3. Que le directeur général de la Direction générale des investissements communautaires collabore avec les directeurs généraux régionaux dans le but de fixer des attentes pour le contrôle des bénéficiaires du PDEC en fonction des risques pertinents.

3.0 Plan d'action de la direction

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en oeuvre prévue
<p>1. Que le sous-ministre adjoint du Secteur des terres et du développement économique s'assure que dans le cadre de la restructuration actuelle du Programme de développement économique, le PDEC est bien harmonisé avec les exigences du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux programmes de paiements de transfert</p>	<p>- Le Programme de développement économique, y compris le PDEC, est actuellement restructuré afin de l'harmoniser avec le <i>Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones de juin 2009</i>. Il est prévu que les nouvelles modalités du programme seront en place le 1^{er} avril 2011.</p> <p>- On prévoit changer le PDEC qui est actuellement un programme fondé sur une formule pour en faire un programme fondé sur des propositions. Cette nouvelle approche permettra d'allouer les fonds en fonction des opportunités économiques futures et des besoins des bénéficiaires, contrairement aux formules fondées sur la population historique.</p> <p>- Une consultation avec l'agent principal des finances de l'AINC sur le développement des modalités du nouveau programme restructuré assurera une harmonisation adéquate avec la Politique sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor.</p>	<p>Directeur, PDE</p>	<p>1^{er} avril 2011</p>

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en oeuvre prévue
<p>2. Que le directeur général de la Direction générale des investissements communautaires s'assure que des renseignements suffisants sont transmis aux agents de programme et aux bénéficiaires afin de faciliter la présentation constante des rapports sur les plans et les résultats, permettant ainsi d'établir une base de responsabilisation conforme aux modalités approuvées du programme.</p>	<p>- Le Programme de développement économique, y compris le PDEC, est actuellement restructuré afin de l'harmoniser avec le <i>Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones de juin 2009</i>. Il est prévu que les nouvelles modalités du programme seront en place le 1^{er} avril 2011.</p> <p>- La restructuration du PDEC assurera que toutes les régions reçoivent suffisamment d'information pour définir clairement et mettre en oeuvre de façon uniforme une approche commune à l'égard du cadre de contrôle de la gestion et des exigences en matière de présentation de rapports. La mesure efficace des résultats pour faire le suivi du rendement, et donc accroître la responsabilisation, sera facilitée si les agents de projet et les bénéficiaires sont mieux informés</p> <p>- Les nouvelles lignes directrices du programme qui doivent être mises en oeuvre le 1^{er} avril 2011 seront claires quant à la mesure du rendement et à la présentation des rapports.</p>	Directeur, PDE	1 ^{er} avril 2011

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en oeuvre prévue
<p>3. Que le directeur général de la Direction générale des investissements communautaires collabore avec les directeurs généraux régionaux dans le but de fixer des attentes pour le contrôle des bénéficiaires du PDEC en fonction des risques pertinents.</p>	<p>- Le Programme de développement économique, y compris le PDEC, est actuellement restructuré afin de l'harmoniser avec le <i>Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones de juin 2009</i>. Il est prévu que les nouvelles modalités du programme seront en place le 1^{er} avril 2011.</p> <p>- La restructuration du PDEC assurera que toutes les régions mettent en oeuvre des évaluations des risques et appliquent un contrôle pour tenir compte du niveau de risques associés à la proposition de restructuration du PDEC soumise par les bénéficiaires.</p> <p>- Les nouvelles lignes directrices du programme développées en partenariat avec nos bureaux régionaux assureront que les régions mettent en place des plans de contrôle clairs et raisonnables pour chaque proposition, conformément aux modalités du programme.</p> <p>- Le niveau de risques de chaque proposition sera déterminé en complétant une matrice des risques similaire à la matrice actuellement utilisée pour évaluer le PSSC et le POEC.</p>	<p>Directeur, PDE</p>	<p>1^{er} avril 2011</p>

Annexe A : Objectifs, critères et sous-critères de la vérification

Objectifs de la vérification	Critères de la vérification	Sous-critères de la vérification
Le financement des bénéficiaires et des activités admissibles est approuvé uniquement à un niveau qui est conforme aux besoins financiers ainsi qu'aux avantages ou résultats escomptés	Les bénéficiaires ont démontré qu'il existait un besoin pour le montant du financement accordé.	Le niveau de financement demandé est conforme aux activités prévues.
		Le bénéficiaire effectue les activités de développement économique.
	Le rendement antérieur du bénéficiaire par rapport au respect des engagements est pris en considération au moment de fixer le montant du financement accordé.	Les bénéficiaires dépensent de façon constante tous les fonds alloués chaque année pour les activités de développement économique.
		Les rapports annuels des bénéficiaires indiquent que des progrès ont été accomplis en regard de la réalisation des activités prévues pour l'année.
Des accords officiels contenant des exigences appropriées sur le plan du rendement et de la présentation de rapports sont établis avec le bénéficiaire.	Les Accords sont significatifs, complets et conformes aux modalités du programme.	Le plan annuel proposé s'inspire des plans et des réalisations des années précédentes.
		Les Accords incluent des exigences claires quant aux normes, à la responsabilisation et aux rapports du programme.
Les activités sont contrôlées afin d'assurer la conformité avec les modalités du programme et avec l'Accord de financement.	Les Accords incluent des exigences claires quant aux normes, à la responsabilisation et aux rapports du programme.	Les énoncés prévus des exigences, des extraits et des résultats mesurables par rapport auxquels le contrôle peut être appliqué sont clairs et explicites dans l'Accord et découlent des modalités de programme approuvées par le CT.
		Les énoncés prévus des exigences, des extraits et des résultats mesurables par rapport auxquels le contrôle peut être appliqué sont clairs et explicites dans l'Accord et découlent des modalités de programme approuvées par le CT.
Les activités sont contrôlées afin d'assurer la conformité avec les modalités du programme et avec l'Accord de financement.	Les rapports sur le rendement du bénéficiaire sont conformes à l'Accord de financement et présentent l'information requise sur le rendement.	Des résultats précis, complets et opportuns du rendement sont soumis, conformément à l'Accord de financement.
	Les rapports financiers du bénéficiaire sont conformes à l'Accord de financement et présentent l'information financière requise.	Le bénéficiaire effectue les activités décrites dans le plan annuel.
		Des résultats financiers précis, complets et opportuns du rendement sont soumis, conformément à l'Accord de financement.

La *Politique sur les paiements de transfert* de 2000 du CT, une source finale clé des critères de vérification, a été remplacée en octobre 2008. La *Directive sur les paiements de transfert* du SCT a également été publiée en octobre 2008. Bien que la *Politique de 2000* fût utilisée comme fondement de l'établissement des critères de la présente

vérification, on a tenu compte des exigences de la *Politique* et de la *Directive* de 2008 lors de l'étape finale des observations, des conclusions et des recommandations.

Annexe B : Échantillonnage

Un échantillon stratifié en unités monétaires a été sélectionné parmi tous les bénéficiaires du financement durant la période du 1^{er} avril 2005 au 6 février 2009. Aux fins de la stratification, les bénéficiaires ont été classés en tant que bénéficiaires mineurs, moyens et majeurs en fonction du montant total de financement obtenu durant cette période. Les bénéficiaires mineurs sont ceux qui ont obtenu moins de 200 000 dollars au total, les bénéficiaires moyens sont ceux qui ont obtenu entre 200 000 dollars et un million de dollars et les bénéficiaires majeurs sont ceux qui ont obtenu plus d'un million de dollars. Selon les indications du Tableau B1, les bénéficiaires mineurs (plus de 60 p. cent du total) ont obtenu en moyenne moins de 25 000 dollars par année, ce qui représentait moins de 20 p. cent du total des fonds disponibles du PDEC.

Tableau B1 : Nombre de bénéficiaires et financement moyen obtenu par les bénéficiaires du PDEC d'avril 2005 à février 2009

Catégorie	Financement obtenu	Nombre de bénéficiaires	Financement total moyen obtenu	Financement annuel moyen obtenu
Mineur	A obtenu moins de 200 000 \$	413	89 341 \$	22 335 \$
Moyen	A obtenu entre 200 000 \$ et 1 million \$	205	433 530 \$	108 383 \$
Majeur	A obtenu plus de 1 million \$	43	1 781 977 \$	445 494 \$

De nombreux facteurs ont été pris en considération lors du choix des régions à inclure dans la vérification, notamment les suivants :

- la répartition géographique,
- les types de disposition en matière de financement qui ont été utilisés,
- le nombre de bénéficiaires mineurs, moyens et majeurs sélectionnés dans la région, et
- l'inclusion ou non de la région dans la *Vérification du financement du développement économique communautaire* de 2008. Deux régions ont été soumises aux deux vérifications.

Un sommaire du nombre de bénéficiaires et de leur catégorie est présenté dans le Tableau B2.

Des contributions ont été utilisées dans tous les Accords avec les bénéficiaires mineurs dans les Territoires du Nord-Ouest. Parmi les autres bénéficiaires inclus dans la vérification, un PTS a été utilisé avec 30 d’entre eux et un MOF avec 16 autres.

Tableau B2 : Échantillon de la vérification par région

Région	Bénéficiaire			Total
	Mineur	Moyen	Majeur	
Alberta		3	3	6
Manitoba	1	2	7	10
TNO	5		1	6
Ontario	7	6	2	15
Québec	3	8	3	14
Total	16	19	16	51

Annexe C : Estimation des fonds du PDEC signalés comme étant non dépensés pour le développement économique

Région	Estimation des fonds du PDEC signalés comme étant non dépensés pour le développement économique	Total des fonds alloués, du 1 ^{er} avril 2005 au 31 mars 2009
Alberta	1 265 434 \$	8 245 448 \$
Région du Manitoba	1 060 055 \$	12 149 440 \$
Région des Territoires du Nord-Ouest	938 233 \$ ³	4 102 099 \$ ⁴
Région de l'Ontario	26 738 \$	8 604 366 \$
Région du Québec	747 756 \$	11 203 380 \$
Total	4 038 216 \$	44 304 733 \$

³ Ceci est égal au montant recensé par la région des TNO pour le recouvrement ou l'utilisation dans le cadre des activités de développement économique au cours de la prochaine année. Seulement 2.5 percent du total (23 731 dollars) étaient reliées aux Accords gérés par le groupe du développement économique.

⁴ Un montant de 3 millions de dollars du total des fonds obtenu était relié à un Accord provisoire sur les ressources géré par la Direction des relations territoriales et autochtones dans la région des TNO.

Annexe D : Résultats définis du programme et indicateurs de production

Indicateurs des résultats (numéros 1 à 16)/Indicateurs des extrants (numéros 17 à 27) :

1. (Emploi) - Nombre d'emplois (homme, femme) créés pour des démarrages/expansion/réinstallation d'entreprises de membres individuels de la communauté
2. (Emploi) - Nombre de membres de la communauté (homme, femme) employés à temps plein
3. (Emploi) - Nombre de membres de la communauté (homme, femme) employés à temps partiel ou saisonniers
4. (Emploi) - Nombre de membres de la communauté (homme, femme) employés en raison de démarrages/expansion/réinstallation d'entreprises
5. (Création d'entreprises) - Nombre d'entreprises communautaires créées
6. (Création d'entreprises) - Nombre d'entreprises communautaires ayant connu une expansion
7. (Création d'entreprises) - Nombre d'entreprises réinstallées
8. (Création d'entreprises) - Nombre de démarrages d'entreprises par des membres individuels de la communauté
9. (Création d'entreprises) - Nombre de membres de la communauté (homme, femme) qui exploitent actuellement des entreprises à la suite de projets qui ont été entrepris
10. (Recettes de la communauté) – Recettes communautaires et gouvernementales
11. (Recettes de la communauté) – Recettes d'entreprises communautaires
12. (Recettes de la communauté) - Nombre d'aliénations de terres qui ont été complétées jusqu'à maintenant
13. (Recettes de la communauté) – Valeur totale des d'aliénations de terres qui ont été complétées jusqu'à maintenant
14. (Recettes de la communauté) - Nombre d'initiatives diverses pour garantir le financement et d'autres ressources
15. (Recettes de la communauté) – Valeur totale du financement garanti
16. (Recettes de la communauté) - Valeur totale des autres ressources garanties
17. (Emploi) (Création d'entreprises) (Recettes de la communauté) (Formation) (Négociations) - Nombre de propositions développées
18. (Formation) - Nombre réel de membres de la communauté (homme, femme) qui ont suivi une formation
19. (Formation) - Nombre de membres de la communauté (homme, femme) qui ont participé à des initiatives autres que la formation
20. (Formation) - Nombre de membres de la communauté (homme, femme) qui ont participé à des initiatives d'expérience de travail

21. (Formation) - Nombre d'employés (homme, femme) dont l'expérience et les compétences ont été améliorées
22. (Négociations) - Nombre d'arrangements prévus pour l'accès aux terres et aux ressources
23. (Négociations) - Nombre de négociations entamées
24. (Négociations) - Nombre de négociations complétées
25. (Négociations) - Nombre de partenariats de négociations créées
26. (Négociations) - Nombre de partenariats de négociations complétés
27. (Négociations) - Nombre de partenariats négociés