

4.01–AgriCorp

(Suivi de la section 3.01 du *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources—2000*)

CONTEXTE

Établie par la *Loi de 1996 sur AgriCorp*, la société AgriCorp a pour objet principal de gérer les régimes d'assurance-récolte pour l'industrie de l'agriculture et de l'alimentation. À la fin de l'exercice 2001-2002, l'actif d'AgriCorp (fonds d'administration générale, caisse d'assurance-récolte et fonds du Programme d'assurance du revenu du marché) s'élevait à 413 millions de dollars (604 millions de dollars à la fin de l'exercice 1999-2000). Les frais administratifs acquittés à même le fonds d'administration générale d'AgriCorp en 2001-2002 s'élevaient à plus de 12,2 millions de dollars (16 millions de dollars en 1999-2000). Durant le même exercice, les deux autres fonds ont versé 322 millions de dollars (180 millions de dollars en 1999-2000) aux agriculteurs de l'Ontario pour les indemniser de leurs pertes résultant d'une production agricole plus faible et de prix bas sur le marché.

En 2000, nous sommes arrivés à la conclusion qu'AgriCorp n'avait pas instauré les procédures nécessaires pour garantir que ses activités soient conformes à la loi et aux politiques générales établies. En outre, AgriCorp n'avait pas géré certaines ressources en tenant dûment compte des principes d'économie et d'efficacité et, à plusieurs occasions, n'avait pas assuré la bonne garde des ressources qui lui étaient confiées. De plus, AgriCorp ne s'était pas dotée des procédures de gouvernance et de responsabilisation nécessaires pour garantir la bonne gestion de la société et recueillir l'information nécessaire pour mesurer son efficacité et en faire rapport.

Voici certaines des constatations que nous avons faites en 2000 :

- Utilisant les fonds du ministère à mauvais escient, AgriCorp a perdu 325 000 \$ dans le cadre d'activités de placement de nature spéculative, plus précisément la vente et l'achat d'obligations sur une base quotidienne. En outre, AgriCorp a enfreint sa responsabilité de fiduciaire en tâchant de transférer la perte à la Caisse d'assurance-récolte de l'Ontario. Nous avons dû intervenir pour annuler ce transfert.
- Contrairement à la loi, AgriCorp a tâché à plusieurs reprises de sortir des fonds de la Caisse d'assurance-récolte de l'Ontario pour acquitter ses frais administratifs. Nous avons dû intervenir pour empêcher que l'on touche à la Caisse.
- Sans procéder à une analyse de rentabilisation en bonne et due forme et à un appel d'offres, AgriCorp a retenu les services d'un intermédiaire pour placer 14,5 millions de dollars de couverture de réassurance auprès de compagnies d'assurance privées.

- AgriCorp a reçu peu de valeur, voire aucune, en contrepartie des 3 millions de dollars qu'elle a affectés à des projets de technologie de l'information mal planifiés, mal contrôlés et mal gérés. En outre, des conseillers en technologie de l'information ont été embauchés sans concours, une formation leur a été assurée aux frais des contribuables, et plusieurs experts-conseils ont été embauchés pour des périodes allant de 5 à 13 ans à des taux de rémunération allant jusqu'à 640 \$ par jour.
- AgriCorp a retenu les services d'un conseiller en investissement contre une rémunération d'au moins 400 000 \$ par an, sans concours. Les conseils reçus se sont révélés peu utiles, le conseiller recommandant à maintes reprises des investissements contraires à la *Loi sur AgriCorp*.

Par conséquent, nous avons fait un certain nombre de recommandations visant à améliorer la gestion et la gouvernance d'AgriCorp. AgriCorp et le ministère se sont engagés à prendre des mesures correctives.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

D'après les renseignements que nous avons obtenus d'AgriCorp, des mesures ont été prises à l'endroit de toutes les recommandations que nous avons formulées dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000). Nous présentons ci-dessous l'état actuel de chacune de nos recommandations.

CONFORMITÉ AVEC LA LOI ET LES PROCÉDURES GÉNÉRALES

Placements

Recommandation

Afin de s'assurer que des contrôles appropriés sont en place pour protéger les placements, AgriCorp doit :

- *adopter uniquement des stratégies de placement qui sont en conformité avec les procédures générales et les exigences des ententes officielles;*
- *établir des procédés appropriés pour surveiller les activités de placement et assurer la conformité avec ces procédés.*

État actuel

AgriCorp nous a informés que les pertes soulignées dans notre *Rapport spécial* (2000) ont été remboursées au fonds d'administration générale de la société. De plus, le conseil d'administration a approuvé de nouvelles politiques de placement tant pour le fonds d'administration générale que pour la Caisse d'assurance-récolte qui respectent la *Loi de 1996 sur AgriCorp*. Par ailleurs, depuis octobre 2000, AgriCorp retient les services d'un

bureau d'experts-comptables externe, qui est chargé d'effectuer des examens trimestriels de ses activités de placement pour déterminer si elles sont conformes aux politiques de placement de la société, et d'en faire rapport au conseil.

Administration de la Caisse

Recommandation

Afin de garantir l'intégrité de tous les fonds qu'elle gère et de s'assurer qu'aucun fonds n'est avantagé aux dépens d'un autre, AgriCorp doit :

- *veiller à ce que les activités de la société soient saines au point de vue législatif;*
- *adopter des politiques concernant les opérations interfonds, notamment le paiement de taux d'intérêt équitables sur tout prêt interfonds;*
- *examiner les ententes concernant le financement des frais d'administration afin de bien tenir compte des pressions en matière de financement.*

État actuel

On nous a informés qu'AgriCorp a transféré en 2000 un montant de 2,1 millions de dollars, plus les intérêts, du fonds d'administration générale à la Caisse d'assurance-récolte. Ce transfert représente un remboursement des sommes de la Caisse qui avaient servi à payer des frais d'administration, lesquels, a déterminé un conseiller juridique indépendant, auraient dû être payés à même le fonds d'administration générale. Également, en avril 2001, le conseil d'administration a approuvé une politique concernant les prêts interfonds suivant laquelle une entente de prêt serait établie pour ce genre de prêt. On indiquerait notamment dans cette entente les fonds prêteur et emprunteur, le montant du prêt, le taux d'intérêt et le calendrier de remboursement.

En ce qui a trait aux ententes concernant le financement des frais d'administration pour tenir compte des pressions en matière de financement, la société, conformément au nouveau protocole d'entente, négociera avec le ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation tout financement supplémentaire requis, au cas par cas.

Indemnités d'assurance

Recommandation

Pour garantir que les indemnités appropriées sont payées conformément à la loi et aux politiques de la société, AgriCorp doit :

- *gérer le Projet pilote de garantie par bloc optionnel de manière à ce que la Caisse d'assurance-récolte de l'Ontario ne soit pas exposée à un risque supplémentaire;*
- *faire respecter d'une façon équitable les dates d'échéance concernant les demandes d'assurance et le paiement des primes, quelles que soient les récoltes;*

- *exiger que les estimateurs d'assurance mesurent la surface en acres pour toute demande d'indemnité pour récoltes perdues ou sinistrées;*
- *réévaluer au besoin les procédés afin que des indemnités soient versées uniquement lorsque la production réelle est inférieure à la production garantie.*

État actuel

Le programme de garantie par bloc optionnel continuera d'être offert en tant que projet pilote et il s'applique actuellement à l'année de récolte 2002. AgriCorp nous a informés qu'une franchise supplémentaire – fondée sur le nombre de blocs assurés – a été établie pour tenir compte de l'augmentation du niveau de risque qui découle de ce programme.

AgriCorp nous a également informés qu'elle continuera d'autoriser le paiement des primes après la moisson dans le cadre d'ententes tripartites, car les primes seront garanties par la tierce partie et les producteurs ne peuvent pas se retirer du programme une fois qu'ils sont inscrits. AgriCorp verse des indemnités uniquement après avoir reçu les primes d'assurance.

Afin d'aider les estimateurs d'assurance à vérifier les demandes d'indemnités pour récoltes perdues ou sinistrées, AgriCorp a commencé à utiliser un système d'information géographique pour évaluer les pertes de récolte de 2001. Le système permettra à la société de comparer les productions dans une région donnée et de faire enquête sur les pertes qui ne correspondent pas aux effets climatiques de la région ni à la situation dans les propriétés agricoles adjacentes.

AgriCorp a mis en oeuvre un projet pilote en 2000 pour mettre à l'épreuve une nouvelle façon d'assurer les récoltes de fourrage fondée sur un modèle qui compare les précipitations en cours d'année au niveaux historiques pour corroborer la production estimative. Le projet pilote fait l'objet d'une évaluation pour déterminer la pertinence de la protection fournie, les frais d'administration et la mesure dans laquelle la clientèle accepte cette nouvelle méthode.

SOUCI DE L'ÉCONOMIE ET DE L'EFFICACITÉ

Gestion de la technologie de l'information

Recommandation

Afin de garantir que la gestion des projets de technologie de l'information donne lieu à la mise en application efficace des plans et atteint des résultats sur le plan économique, AgriCorp doit :

- *élaborer pour la technologie de l'information un plan stratégique à long terme qui tienne compte des besoins opérationnels de la société;*
- *préparer une analyse de rentabilisation appropriée pour tous les projets potentiels de développement de systèmes, notamment une évaluation des besoins de la société et des options disponibles et une analyse coûts-avantages pour chaque option;*

- *avant d'aller de l'avant avec tout projet de développement de système, élaborer et faire approuver par le conseil un plan de projet expliquant les biens livrables et indiquant la nature et le moment des jalons à atteindre;*
- *établir un programme de surveillance rigoureux pour assurer l'atteinte des jalons et la conclusion satisfaisante de tous les projets de développement de systèmes;*
- *procéder à une évaluation approfondie des applications logicielles avant de les acheter pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins de la société et peuvent être mises en œuvre.*

État actuel

En mars 2001, le Conseil d'administration a approuvé un plan stratégique de trois ans qui comprenait, en guise d'élément de base, des objectifs stratégiques pour la technologie de l'information. Maintenant, tous les achats importants de technologie de l'information exigent une analyse de rentabilisation comprenant une évaluation des besoins globaux et des options disponibles et une analyse coûts-avantages. Par ailleurs, tous les achats supérieurs à 100 000 \$ doivent maintenant être approuvés au préalable par le conseil d'administration.

La société a en outre adopté des lignes directrices pour le développement des systèmes afin de faciliter la gestion et la surveillance de ses projets de technologie de l'information. AgriCorp nous a informés que le contrôle et le compte rendu des projets ainsi que des critères d'évaluation des projets feront partie de la nouvelle méthode pour contribuer à assurer l'atteinte des jalons et l'achèvement des projets de développement de systèmes.

Services de consultation

Recommandation

Afin d'optimiser les ressources consacrées à l'obtention de services de consultation, AgriCorp doit s'assurer :

- *que les conseillers sont embauchés et que les contrats sont renouvelés par voie de concours, et que toute exception est correctement justifiée, documentée et approuvée;*
- *que les conseillers n'effectuent pas de travaux autres que ceux qui sont précisés dans leur contrat;*
- *que les conseillers possèdent les compétences nécessaires pour accomplir leur travail et qu'ils ne sont pas formés aux frais des contribuables;*
- *que les mandats sont officiellement évalués lorsqu'ils prennent fin.*

État actuel

Nous avons été informés que la société a maintenant recours à un processus d'appel d'offres dans tous les cas où elle a besoin de services de consultation. De plus, elle fait

moins appel à des conseillers en technologie de l'information et favorise l'acquisition des compétences nécessaires à l'interne. AgriCorp a retenu les services d'un conseiller à long terme, car elle a besoin de connaissances précises en programmation qu'il est difficile de trouver dans l'industrie. La société a toutefois indiqué que ce contrat ne serait pas renouvelé après juin 2002. Par ailleurs, à l'avenir, les conseillers assumeront leurs frais de formation et tous les conseillers seront soumis à une évaluation officielle à la fin de chaque mandat pour évaluer leur rendement et déterminer s'ils sont aptes à remplir des mandats futurs.

Services de placement

Recommandation

Afin de s'assurer que les services de placement nécessaires sont acquis d'une façon économique, AgriCorp doit :

- *évaluer la nécessité de faire appel à un conseiller en placement;*
- *acquérir des services de placement par voie de concours public;*
- *obtenir un avis juridique concernant les conditions de tous les contrats importants;*
- *étudier la possibilité d'obtenir des conseils en placements au sein du gouvernement.*

État actuel

AgriCorp nous a informés qu'elle n'avait pas renouvelé le contrat de son conseiller en placement qui a pris fin le 31 décembre 2000 et qu'elle prend maintenant les décisions de placement à l'interne. Par ailleurs, la société s'adresse maintenant à l'Office ontarien de financement, au besoin, pour obtenir des conseils en placements.

Réassurance

Recommandation

Afin de s'assurer que son programme de réassurance actuel et toute entente de réassurance future sont économiques et appropriés, AgriCorp doit :

- *déterminer si le programme de réassurance a donné lieu à une réduction directe des taux de prime ou à une augmentation du rendement des placements;*
- *envisager d'obtenir des conseils spécialisés pour examiner les ententes actuelles et les options potentielles;*
- *préparer pour la réassurance une analyse de rentabilisation qui quantifie les coûts et avantages prévus;*
- *acquérir toute réassurance future par le biais d'un concours équitable et transparent;*
- *obtenir l'approbation du conseil avant de conclure toute entente de réassurance future.*

État actuel

AgriCorp prépare maintenant tous les ans pour la réassurance une analyse de rentabilisation qui comprend une analyse des coûts et avantages, l'effet sur les primes et des solutions de rechange. Le conseil d'administration doit examiner et approuver l'analyse de rentabilisation avant que la société puisse lancer un appel d'offres pour la souscription de réassurance. AgriCorp nous a aussi avisés qu'elle a confié à un cabinet d'actuaire la conception et la certification d'une méthode de fixation des taux qui assurera la viabilité de la Caisse d'assurance-récolte et la stabilisation des taux de prime au fil des années.

Frais de déplacement

Recommandation

Afin de s'assurer que seules les dépenses liées au travail sont remboursées aux employés, AgriCorp doit :

- *ne pas rembourser aux employés des frais dont le rapport avec le travail les rend d'une admissibilité douteuse;*
- *élaborer des lignes directrices claires énonçant dans quelles circonstances il est approprié d'accueillir des gens aux frais de la société;*
- *ne rembourser que les frais pour lesquels la documentation appropriée est fournie;*
- *veiller à ce que les gestionnaires n'approuvent que les frais de déplacement qui sont en conformité avec les procédures générales.*

État actuel

AgriCorp nous a avisés qu'elle a instauré de nouvelles procédures d'approbation et de traitement des demandes de remboursement de frais de déplacement. La société a en outre adopté une nouvelle politique d'accueil qui définit les dépenses permises et raisonnables dans un contexte d'affaires.

Achats

Recommandation

Afin d'assurer l'achat économique de produits, AgriCorp devrait acheter tous les produits par l'intermédiaire du service des achats à moins que l'utilisation du fonds de caisse ou des comptes de frais de déplacement des employés ne soit justifiée.

État actuel

AgriCorp nous a avisés qu'elle a renforcé l'application de ses politiques et procédures d'achat auprès du personnel et précisé l'utilisation appropriée du fonds de caisse et des comptes de frais de déplacement des employés pour l'achat de biens et services.

Gestion des biens mobiliers

Recommandation

Afin de bien contrôler et protéger ses biens mobiliers contre les pertes, AgriCorp doit :

- *continuellement mettre à jour son inventaire de biens mobiliers pour s'assurer qu'il fait état de tous les achats, éliminations et réaffectations;*
- *effectuer une vérification périodique des biens afin de déceler les divergences aux fins de suivi et de correction subséquents;*
- *adopter une liste de vérification des cessations de services pour s'assurer de récupérer les biens des employés et conseillers qui quittent la société.*

État actuel

AgriCorp a indiqué qu'elle tient maintenant à jour une liste des éléments d'actif et qu'elle instaurera un processus de vérification périodique des ordinateurs, du mobilier, des agencements et autres éléments d'actif. La société nous a également informés qu'elle préparera pour l'année financière 2002-2003 une nouvelle liste de vérification des cessations de services et qu'elle élaborera de nouvelles procédures pour s'assurer de récupérer tous les biens qui sont en possession des employés lorsqu'ils quittent la société.

ÉVALUATION ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ

Efficacité du programme

Recommandation

Afin de garantir la réalisation efficace des objectifs qui lui sont imposés par la loi, AgriCorp doit :

- *élaborer un énoncé de perspectives d'avenir clair, qui tient compte des objectifs imposés par la loi;*
- *élaborer des mesures de rendement liées à ses perspectives d'avenir et à ses objectifs définis;*
- *effectuer les évaluations nécessaires pour déterminer si ses activités lui permettent de réaliser sa vision définie et ses objectifs connexes.*

État actuel

Un examen du mandat d'AgriCorp a été entrepris en octobre 2000 et un plan d'activités triennal a été approuvé en mars 2001. Le plan d'activités pour les années financières 2001-2002 à 2003-2004 énonce le mandat d'AgriCorp tel qu'il est stipulé dans la loi tandis que l'énoncé des perspectives de la société précise les responsabilités et les priorités de celle-ci.

Dans le cadre de l'établissement du plan d'activités pour l'année financière 2002-2003, AgriCorp prévoit d'élaborer des objectifs de rendement sur un an qui soient précis, mesurables et opportuns. La société se propose de demander le point de vue et l'accord du ministère dans le cadre de l'élaboration et de la mise au point de ces objectifs. Par ailleurs, le directeur général d'AgriCorp et le sous-ministre se réunissent maintenant tous les trimestres pour évaluer les progrès réalisés par la société à l'endroit des objectifs énoncés dans son plan d'activités. Le personnel de la société et celui du ministère ont commencé à tenir des réunions mensuelles pour discuter des questions stratégiques et opérationnelles et examiner le rendement d'AgriCorp.

Régie de la société

Recommandation

Afin d'améliorer la gestion publique, AgriCorp doit :

- *examiner la structure du conseil et de ses comités, et établir des lignes de communication et de responsabilité claires;*
- *s'assurer que la direction fournit des renseignements suffisants, appropriés, et en temps opportun pour la prise de décisions;*
- *évaluer périodiquement l'efficacité du conseil en ce qui concerne la régie et l'atteinte des objectifs généraux.*

État actuel

AgriCorp nous a informés que la structure du conseil d'administration a été modifiée en juin 2000 pour améliorer la gestion publique et établir des lignes de communication et de responsabilité claires. Cette restructuration s'est traduite par un conseil unique composé de 12 membres, contrairement à l'ancienne structure qui comportait deux conseils. La société a en outre créé deux comités permanents du conseil auxquels elle a confié des rôles et des responsabilités bien précis, à savoir le comité administratif et le comité de l'assurance-récolte.

En novembre 2001, AgriCorp et le ministère ont conclu un nouveau protocole d'entente qui énumère les responsabilités du directeur général envers le conseil d'administration, le président du conseil et le sous-ministre. Par ailleurs, le ministère ou le Conseil de gestion du gouvernement peut entreprendre des examens périodiques de la société, comprenant l'examen du rôle du président du conseil et du sous-ministre, du mandat de la société et de sa structure organisationnelle.

RESPONSABILITÉ DU MINISTÈRE

Recommandation

Afin de s'assurer qu'AgriCorp remplit efficacement son mandat et que son exploitation est économique, efficace et en conformité avec la loi, le ministère doit :

-
- *mettre à jour son protocole d'entente avec la société pour y inclure, le cas échéant, les nouveaux procédés de surveillance et les nouvelles exigences du Conseil de gestion du gouvernement;*
 - *énoncer les responsabilités et rôles précis du représentant du ministère au conseil d'administration;*
 - *élaborer et adopter des procédés pour surveiller plus efficacement les activités de la société;*
 - *mettre en oeuvre un processus de vérification interne périodique pour fournir l'assurance que la société respecte les dispositions financières énoncées dans le protocole d'entente.*

État actuel

En novembre 2001, AgriCorp a signé un nouveau protocole d'entente avec le ministère qui énonce les responsabilités du ministère et de la société de même que celles du représentant du ministère au conseil d'administration. Il incombe notamment au représentant du ministère d'assurer une surveillance globale de la société et de fournir au sous-ministre des rapports trimestriels contenant un aperçu des décisions du conseil et des résumés des questions financières et administratives pour aider la ministre à déterminer si AgriCorp remplit son mandat. Le protocole d'entente exige en outre que la direction des services de vérification internes du ministère vérifie à intervalles réguliers les activités de la société.