



Diversification de l'économie de l'Ouest Canada Western Economic
Diversification Canada

VÉRIFICATION DE LA GOUVERNANCE ET DU RENDEMENT

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

**Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de
l'éthique**

Avril 2008

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	1
1.0 RÉSUMÉ	2
2.0 INTRODUCTION	4
3.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	10
i) Gouvernance et orientation stratégique	10
ii) Priorités stratégiques en matière de dotation	14
iii) Priorités relatives aux résultats et à la surveillance	18
iv) Rapports sur les résultats en matière de rendement	20
Conclusion	21
4.0 À PROPOS DE LA VÉRIFICATION	22
Sigles — Glossaire	25
Bibliographie	26

Remerciements

La Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de l'éthique (VEE) aimerait remercier la haute direction de son plein soutien et les employés de leur participation et de leur intérêt à l'égard de la présente vérification. Les contributions sincères et honnêtes des employés reflètent l'importance accordée à la vérification. Une somme considérable de connaissances organisationnelles pertinentes ont été fournies pour la présente vérification et celles à venir. On s'attend à ce que les résultats de la vérification constituent une valeur ajoutée, fournissent au Ministère l'assurance que sa gouvernance et ses pratiques en matière de rendement sont efficaces et fassent ressortir des possibilités d'excellence continue en matière de gestion.

1.0 Résumé

1.1 La vérification de la gouvernance et du rendement est un rapport de certitude interne quant à la gouvernance¹ et aux contrôles de la gestion du rendement de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) pour la période d'avril 2006 à septembre 2007. Le sujet de la vérification est mentionné dans l'univers de vérification de DEO et dans le Plan de vérification axé sur les risques 2007-2008. La vérification a porté sur les données probantes concernant les contrôles de gestion des cadres de responsabilisation et de gouvernance et leur intégration au niveau stratégique². La vérification a aussi porté sur la mesure dans laquelle les contrôles de gestion de la gouvernance et du rendement satisfont aux normes et critères établis par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada.

Conclusions

1.2 La vérification a révélé que la direction s'acquitte de sa responsabilité de contrôler et d'orienter le travail du Ministère par l'entremise du sous-ministre, des sous-ministres adjoints régionaux et des gestionnaires fonctionnels. DEO est résolu à améliorer la mesure du rendement et la reddition de comptes concernant les résultats. Cela est démontré par des investissements comme la « Passerelle d'accès aux projets », logiciel de gestion de projets qui, entre autres choses, permet un suivi du rendement des projets, et par l'élaboration de la Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR), qui progresse selon le calendrier.

1.3 Le travail de vérification a révélé des possibilités d'amélioration qui, si elles sont mises en œuvre, permettront de parfaire la gouvernance organisationnelle et la reddition de comptes sur le rendement. Souvent, la difficulté était l'absence de données probantes documentaires officielles à l'appui des processus de contrôle décrits aux vérificateurs. Les possibilités d'amélioration cernées sont considérées comme comportant un risque faible ou moyen, compte tenu des efforts d'amélioration continue qui sont déjà en cours, de leur importance et de leurs répercussions potentielles. Les observations relatives à la vérification sont énoncées selon les thèmes suivants :

¹ On entend par « gouvernance » le processus et la structure de surveillance de la direction et de la gestion d'une organisation qui lui permettent de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs de façon efficace. Une bonne gouvernance est importante pour maximiser le rendement, satisfaire les clients et prévenir une mauvaise gestion financière et contribue à la réalisation du mandat de l'organisation (vérificatrice générale du Canada — Rapport de 2004).

² Dans le cadre de la présente vérification, on entend par « niveau stratégique » les activités et la documentation des comités de direction (Comité exécutif, équipes de direction de l'administration centrale et des bureaux régionaux, cadres ou administrateurs fonctionnels), à savoir les mesures, les connaissances, les tâches, les rôles, les responsabilités, les outils et les ressources attendus, les renseignements que l'on prévoit diffuser ou communiquer ou les renseignements auxquels les directeurs ou gestionnaires de niveau stratégique devraient avoir accès en tant qu'administrateurs fonctionnels, ou les mesures ou la documentation collectives attendues de l'équipe de direction.

Vérification de la gouvernance et du rendement

- i. Gouvernance et orientation stratégique;
- ii. Priorités stratégiques en matière de dotation;
- iii. Priorités en matière de suivi et de résultats;
- iv. Résultats en matière de reddition de comptes sur le rendement.

Ce que nous avons examiné

- 1.4** La vérification a principalement porté sur la mesure dans laquelle les contrôles de gestion de la gouvernance et du rendement respectent les normes du Conseil du Trésor et satisfont aux critères de vérification. La vérification a permis d'évaluer l'efficacité de la coordination de la gestion, la communication des initiatives et l'orientation stratégique adoptée pour maximiser le rendement.

Importance de la vérification

- 1.5** DEO joue un rôle important dans la responsabilisation du gouvernement fédéral et le financement fourni par ce dernier, puisqu'il gère plus de 250 millions de dollars par année en subventions et contributions. Ne comptant que 380 employés, DEO ne peut pas se fier uniquement à l'accessibilité et à la participation de la haute direction. Le Ministère a aussi besoin d'un solide cadre de contrôle pour l'aider à atteindre ses objectifs stratégiques. La *Loi fédérale sur la responsabilité* confirme la responsabilité du sous-ministre et l'importance de solides contrôles internes. La présente vérification fournira une certitude et des possibilités d'amélioration dans les domaines de la gouvernance et des contrôles et processus relatifs au rendement à DEO.

Conclusion

- 1.6** En résumé, les contrôles établis par la direction en matière de gouvernance et de rendement sont d'une conception efficace, et ils fonctionnent de façon satisfaisante. D'après les normes de vérification internes et des critères sélectionnés, nous avons analysé suffisamment de travaux de vérification pour conclure que le cadre de contrôle du rendement et de la gouvernance dont la direction de DEO est responsable est approprié, compte tenu de la taille de DEO et des risques liés à ses activités.
- 1.7** Conformément aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada et à la nature du domaine faisant l'objet de la vérification, on a fourni une assurance raisonnable qu'il existe, à DEO, des contrôles de gestion pertinents et fiables qui permettent une bonne gouvernance et un bon rendement.
- 1.8** De plus, des possibilités d'amélioration ont été énoncées dans le présent rapport pour les domaines où l'on peut renforcer ces contrôles afin d'atténuer les risques et de contribuer à l'excellence de la gestion.

2.0 Introduction

- 2.1** Lors de sa création en 1987, DEO était un organisme de service spécial; en 1988, il est devenu un ministère fédéral après l'adoption de la *Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien*. Le mandat du Ministère est de promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'Ouest canadien (Manitoba, Saskatchewan, Alberta et Colombie-Britannique) et de faire valoir les intérêts de cette région lors de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets économiques nationaux. Le Ministère joue aussi un rôle important dans l'Ouest en assumant le rôle de chef de file dans de nombreuses initiatives gouvernementales rassemblant des partenaires des secteurs privé et sans but lucratif, des administrations municipales et des gouvernements provinciaux, d'autres ministères fédéraux et des établissements d'enseignement. DEO évolue de façon à répondre aux attentes changeantes et met à profit ses réussites. DEO est reconnu dans une grande diversité de secteurs autres que celui de l'énergie dans l'Ouest du Canada.
- 2.2** L'administration centrale de DEO se trouve à Edmonton (Alberta). Le Ministère compte quatre bureaux régionaux, à Edmonton, Winnipeg, Saskatoon et Vancouver, et un bureau de liaison à Ottawa. Il y a un bureau satellite régional à Calgary. Le sous-ministre se trouve à Edmonton, et il y a des sous-ministres adjoints à Vancouver, Edmonton, Saskatoon, Winnipeg et Ottawa. L'organigramme est présenté à la pièce 1. En tant qu'organisme de développement régional, DEO collabore étroitement avec le gouvernement élu dans le but d'harmoniser ses résultats et priorités stratégiques avec les priorités gouvernementales énoncées dans les discours du Trône, les budgets et autres orientations stratégiques.

Contexte de la vérification et risques

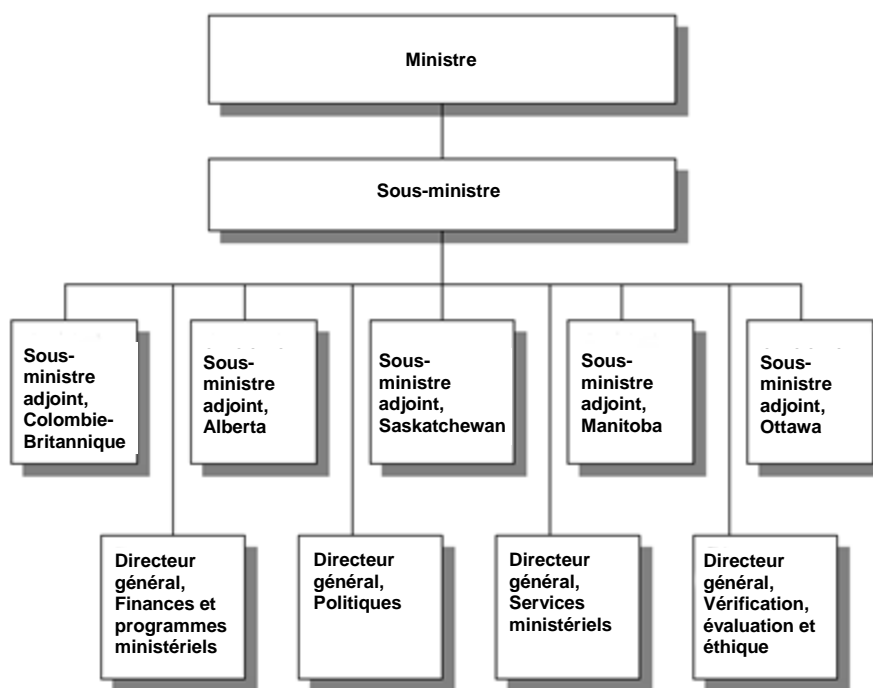
- 2.3** Avec ses 380 employés, DEO est, comparativement à d'autres, un petit ministère fédéral; il s'agit toutefois d'un ministère important en matière de responsabilité et de financement du gouvernement fédéral puisqu'il gère plus de 250 millions de dollars par année en subventions et contributions destinées au développement et à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien.
- 2.4** En 2006, le gouvernement a présenté deux documents clés, qui sont les suivants :
- 1) *La Loi fédérale sur la responsabilité*;
 - 2) La nouvelle politique sur la vérification interne.
- 2.5** L'une des conséquences directes de la *Loi fédérale sur la responsabilité* est que le sous-ministre est l'agent comptable désigné de DEO. Le sous-ministre peut être appelé à se présenter devant des comités parlementaires pour un certain nombre

Vérification de la gouvernance et du rendement

de sujets, notamment les contrôles internes au sein du Ministère. En raison de la nouvelle politique, des opinions holistiques seront bientôt requises relativement aux contrôles internes, à la gestion des risques et à la gouvernance.

- 2.6** La présente vérification vise à déterminer si les structures de gestion existantes et les systèmes correspondants sont suffisants pour fournir une orientation stratégique et pour montrer la responsabilité à l'égard des résultats obtenus. Par conséquent, nous avons principalement examiné les données probantes soutenant la gouvernance stratégique et le rendement. Les résultats de la vérification permettront, entre autres, au dirigeant principal de la vérification de se faire une opinion globale sur la gouvernance, les contrôles et les processus de gestion des risques en place à DEO.

Pièce 1 : Organigramme de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada



Source : Rapports de DEO : Rapports sur les plans et les priorités de 2007-2008

Portée de la vérification

- 2.7** Dans le cadre de la vérification, on a examiné des indications d'une bonne³ gouvernance et de bons processus de responsabilisation de même que de leur intégration aux niveaux stratégiques de l'organisation. La vérification a permis d'évaluer la capacité et l'état de préparation de DEO en matière de pratiques de gestion moderne, faisant suite aux initiatives récentes de gestion du gouvernement fédéral visant à obtenir des résultats. La vérification a porté sur des données documentaires sur les pratiques de gestion visant la création de liens.
- 2.8** On s'est servi des normes de vérification interne du gouvernement du Canada. Pendant la vérification et la préparation du rapport, l'accent a été mis sur les éléments probants factuels, l'analyse des données probantes, la collaboration et la documentation. On a analysé objectivement les conditions en fonction des risques encourus, de leur importance et de leurs causes et effets probables. Des recommandations ont été sélectionnées en fonction des risques encourus, de leur importance et des éléments à valeur ajoutée pouvant faire l'objet de mesures qui contribueront à l'excellence en gestion.
- 2.9** La vérification visait les cadres de contrôle en place du 1^{er} avril 2006 au 30 septembre 2007. Elle visait tous les bureaux régionaux, y compris le bureau de liaison d'Ottawa et l'administration centrale du Ministère. Le travail sur le terrain s'est terminé en septembre 2007, et une première version du rapport a été préparée en octobre 2007. La phase de consultation et l'étape finale de la vérification ont été retardées jusqu'en avril 2008 en raison de modifications aux priorités en matière de vérification interne. Le présent rapport a été mis à jour et tient compte de toute donnée probante supplémentaire pertinente produite entre octobre 2007 et avril 2008. L'efficacité de ces données probantes n'a pas été évaluée aux fins du présent rapport. Cependant, cette évaluation fera partie de deux suivis ou du travail de vérification futur.
- 2.10** Les contrôles de gestion évalués dans le cadre de cette vérification sont des outils pratiques permettant de satisfaire aux attentes en matière de rendement. La qualité et le caractère adéquats des renseignements se trouvant dans les documents de transaction fournis n'ont pas été évalués puisque la vérification ne visait que les cadres de contrôle et de l'information résumée aux niveaux stratégiques de la gestion. Aussi, même si certains éléments de la vérification pourraient être harmonisés avec les principes et concepts du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du gouvernement fédéral, il ne s'agit pas d'une vérification du CRG. Le CRG est un cadre de responsabilisation plus global, et non un cadre de contrôle.

³ « Characteristics of Good Governance », Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI), Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée — une vue d'ensemble, Chapitre 2, Ottawa : CCAF-FCVI Inc., 1996.

Critères de vérification

2.11 Les critères de vérification proviennent d'un grand nombre de sources, notamment : les lois régissant DEO, l'exercice d'établissement de la vision de DEO, la Politique sur la vérification interne du SCT, les normes de vérification interne du gouvernement du Canada, le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) du SCT, *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes — gestion moderne* (un document du SCT), *Characteristics of good governance* de FCVI-CCAF, les *Lignes directrices sur les rapports sur les plans et les priorités et sur les Rapports ministériels sur le rendement* du SCT, des rapports du Bureau de la vérificatrice générale du Canada et la base de données sur la vérification interne du SCT. La vérification était fondée sur les critères suivants :

- i. les systèmes et pratiques devraient garantir que les décisions stratégiques et les priorités de DEO sont liées à son mandat économique dans l'Ouest;
- ii. les systèmes et pratiques organisationnels de DEO devraient permettre une réévaluation périodique de la valeur et de la pertinence continue des programmes stratégiques et économiques de l'Ouest;
- iii. le fait que des éléments probants montrent que les orientations et les décisions stratégiques suivent une analyse approfondie du contexte opérationnel et des priorités, des possibilités, des risques et des répercussions sur les résultats à l'échelle régionale;
- iv. les affectations de ressources sont adéquates et reflètent les priorités ou les besoins changeants;
- v. les stratégies et les priorités de DEO sont communiquées aux employés de façon uniforme et en temps opportun par le truchement des divers réseaux et pouvoirs appropriés;
- vi. les rôles et responsabilités des employés sont en harmonie avec les plans, les priorités et le rendement de l'organisation;
- vii. les données concernant le rendement et les leçons retenues sont recueillies et utilisées pour l'amélioration des opérations et de la reddition de comptes envers les intervenants.

Attentes en matière de vérification

2.12 Aux fins de la vérification et pour utilisation future, la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de l'éthique de DEO a élaboré un modèle de cadre de gestion intégrée du rendement (pièce 2). Le modèle trace les grandes lignes de quatre grands ensembles intégraux de processus et de contrôles de gestion. Les sujets, qui sont inextricablement liés, doivent être régis, intégrés, communiqués et contrôlés afin que l'on puisse répondre aux attentes des clients et obtenir des résultats pour l'organisation. Sous les quatre vastes sujets se trouve un mélange d'éléments stratégiques, opérationnels et transactionnels liés à la législation, aux activités, aux politiques, aux documents et aux pratiques qui sont essentiels au succès d'un ministère fédéral. Les vérificateurs ont choisi les quatre éléments les

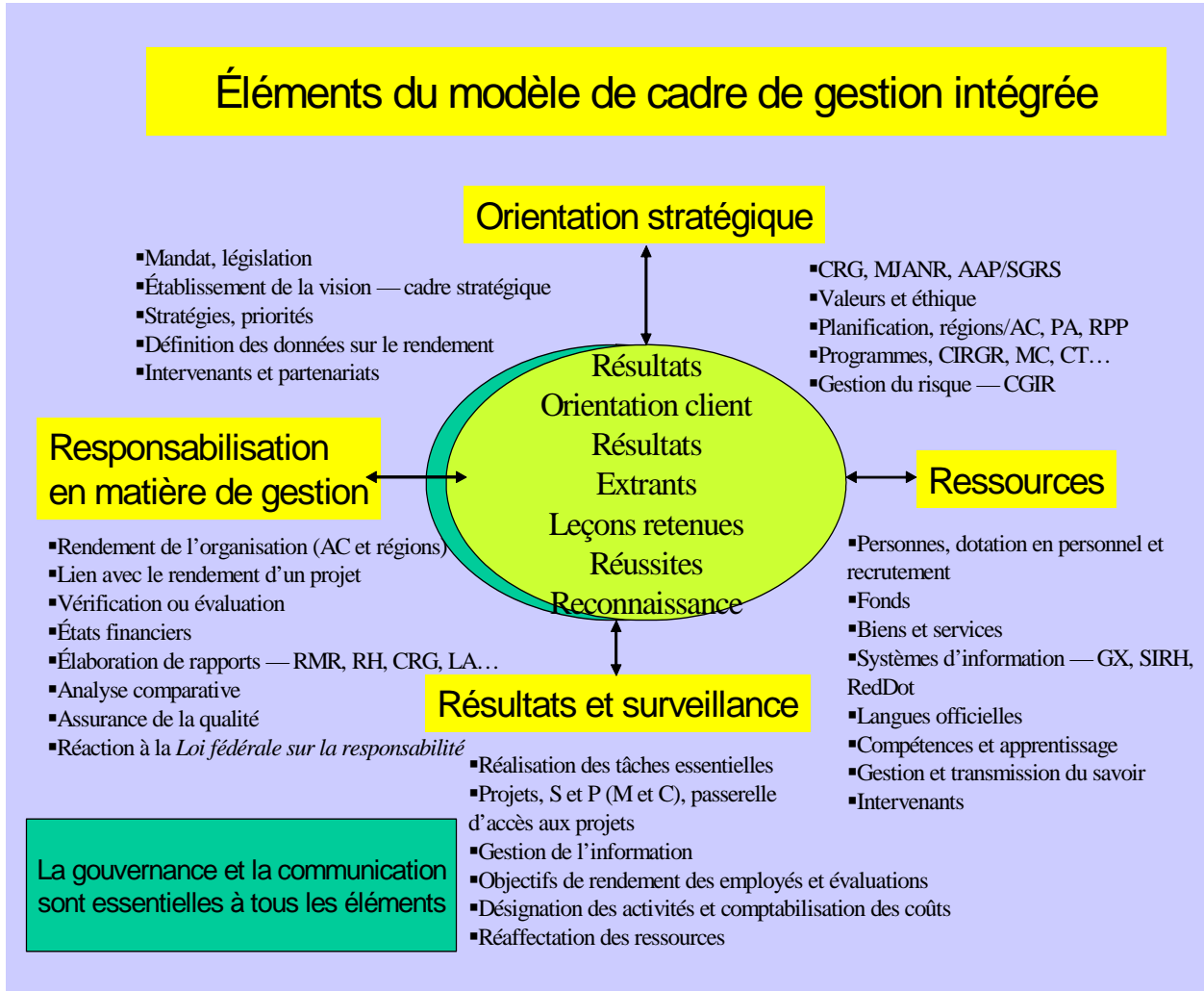
Vérification de la gouvernance et du rendement

plus importants du modèle comme champs d'enquête et examiné la gouvernance au niveau stratégique, notamment :

- i. l'orientation stratégique;
- ii. les priorités stratégiques en matière de ressourcement;
- iii. les priorités en matière de résultats et de surveillance;
- iv. la responsabilisation en matière de rendement.

La vérification a permis d'examiner les données probantes documentaires relatives aux pratiques de gouvernance afin de déterminer si celles-ci ont un lien avec le rendement. Les vérificateurs n'ont pas examiné tous les éléments du modèle puisque la vérification portait principalement sur le niveau stratégique de l'organisation. Les attentes en matière de vérification sont résumées à la section des observations et recommandations de chacun des champs d'enquête.

Pièce 2 : Un modèle de cadre de gestion intégrée du rendement



3.0 Observations et recommandations

i) Gouvernance et orientation stratégique

Les attentes en matière de vérification étaient les suivantes :

- que la direction ait mis en place un cadre approprié pour l'établissement de l'orientation stratégique, des objectifs et des priorités et des plans d'activités;
- que des comités ou des équipes soient habilités à soutenir la gouvernance et à veiller au respect de l'orientation stratégique et à la réalisation du mandat;
- qu'une structure organisationnelle convenant à la taille de DEO établisse clairement les pouvoirs, les responsabilités et les obligations en matière de reddition de comptes;
- que des processus soient en place pour la surveillance du rendement financier et organisationnel de façon continue;
- que les résultats en matière de rendement [leçons retenues] soient recueillis et utilisés pour améliorer le processus de planification;
- que le comité exécutif ou la direction régionale demande et reçoive, en temps opportun, suffisamment de renseignements complets et exacts pour pouvoir surveiller efficacement les objectifs, les stratégies et les résultats de la direction.

Contrôles et structure de gestion

3.1 Le sous-ministre, qui préside le comité exécutif du Ministère, est au centre de la structure de gestion. Le mandat du comité exécutif est d'assurer une surveillance stratégique globale en matière de gestion de toutes les activités ministérielles et d'établir des priorités dans le but d'atteindre les résultats stratégiques de DEO. Le comité exécutif fournit aussi des conseils et un soutien au sous-ministre. En général, il fonctionne de façon unanime, professionnelle et respectueuse. Cette atmosphère permet des discussions franches sur l'établissement de l'orientation stratégique, des plans d'activité, des priorités et des résultats, ainsi que sur l'affectation des ressources. Des aspects comme la gestion financière, la gestion des ressources humaines et la reddition de comptes en matière de rendement font constamment partie des programmes et des rapports de décisions.

3.2 DEO dispose d'une structure définie de gouvernance et de gestion pour la prise de décisions, la responsabilité et la responsabilisation. Les buts à long terme et les résultats stratégiques sont harmonisés avec les priorités du gouvernement. Les sous-ministres adjoints se partagent la responsabilité de l'atteinte des résultats stratégiques au chapitre des activités de programmes; les opérations régionales et l'exécution des programmes travaillent à l'atteinte de ces résultats stratégiques. Cela est corroboré par les rôles et responsabilités affectés à la haute direction par

Vérification de la gouvernance et du rendement

- le sous-ministre ou le comité exécutif et par leurs ententes de rendement et objectifs régionaux de planification des activités.
- 3.3** Il existe des comités et des équipes appropriés qui soutiennent le comité exécutif. Ces comités existent à l'échelle de l'organisation et des régions.
- 3.4** Même si le Ministère dispose toujours d'une solide structure organisationnelle régionale, un grand nombre d'éléments probants attestent que le Ministère délaisse peu à peu l'autonomie régionale en faveur d'initiatives regroupées pour l'Ouest et de modèles harmonisés d'exécution des programmes. Cela est démontré par des initiatives comme Renforcer l'Ouest, le commerce international et d'autres projets exécutés dans l'ensemble des provinces de l'Ouest.
- 3.5** La direction comprend que DEO est un petit ministère. Elle a adopté des principes d'accessibilité, de flexibilité et de gestion par l'action et met l'accent sur les résultats. Ces principes de gestion permettent à des employés talentueux, professionnels et dévoués de participer à divers aspects du processus de prise de décisions. Cette interaction et cette collaboration entre la direction et le personnel sont perçues comme des points forts et un avantage et sont au nombre des principales raisons du succès de DEO à ce jour. La gestion par l'action encourage les employés à profiter du fait qu'il s'agit d'un petit ministère faisant partie d'une organisation gouvernementale beaucoup plus grande et complexe.
- 3.6** Dans le passé, la petite taille de DEO et son atmosphère informelle ont fait en sorte que certains processus stratégiques, comme l'établissement d'un mandat complet pour le comité exécutif et certains comités principaux permanents, sont moins documentés. À l'automne 2007, on a terminé la conception d'un modèle de mandat standard à l'intention des principaux comités, y compris le comité exécutif.
- 3.7** La gestion du calendrier et l'utilisation optimale du temps limité de la haute direction constituent un facteur important. Les ordres du jour du comité exécutif examinés comprenaient des éléments stratégiques et opérationnels. Il y a ici deux écoles de pensée. Certains membres de la haute direction croient fermement que, en ce qui concerne la gestion des programmes gouvernementaux de subventions et de contributions, les petits détails sont parfois importants et peuvent devenir essentiels. D'autres estiment que certains des sujets traités pendant les réunions du comité exécutif devraient l'être uniquement aux fins d'information pour que le comité puisse consacrer davantage de temps aux points stratégiques à l'ordre du jour.
- 3.8** Les directeurs régionaux des opérations fournissent un soutien direct aux SMA régionaux et forment un groupe critique qui établit des liens entre les enjeux stratégiques et les enjeux opérationnels. Les directeurs généraux se réunissent régulièrement par le truchement de vidéoconférences structurées pour discuter d'un certain nombre de sujets. Le groupe des directeurs généraux pourrait aider le

Vérification de la gouvernance et du rendement

comité exécutif, qui aurait plus de temps pour se concentrer sur les enjeux stratégiques. Cependant, en raison des pratiques actuelles, cela nécessitera une meilleure gestion de l'ordre du jour, une meilleure coordination de ce dernier avec ceux du comité exécutif et la participation régulière des directeurs généraux, pas seulement de leurs délégués. La participation régulière des directeurs généraux contribuerait à améliorer la qualité globale des décisions et analyses de même que des recommandations adressées au comité exécutif.

- 3.9** Même si le comité exécutif conserve les procès-verbaux de toutes les réunions en personne, ceux de certaines des réunions tenues par téléconférence n'étaient pas disponibles. Les procès-verbaux constituent des comptes rendus essentiels des discussions et des décisions prises.

Recommandation 1 : Le comité exécutif est efficace, mais avec l'émergence récente d'un grand nombre d'exigences, nous suggérons qu'il envisage une auto-évaluation et la délégation de quelques tâches supplémentaires.

Recommandation 2 : À l'automne 2007, un mandat a été établi pour le comité exécutif et pour sept autres comités de la haute direction. La haute direction doit évaluer l'objectif, la composition, les rôles et les responsabilités de tous ces comités en les comparant l'un à l'autre afin de déterminer si leur structure actuelle contribue efficacement à l'atteinte des objectifs du Ministère.

Recommandation 3 : D'autres comités doivent être autorisés à gérer des enjeux opérationnels afin de laisser au comité exécutif le temps de s'attaquer à la gestion du changement et aux défis stratégiques et nouveaux en temps opportun. La surveillance et la rétroaction à la haute direction pourraient se faire par la nomination structurée de champions du comité exécutif dans le but d'améliorer l'efficacité.

Rôles, responsabilités et responsabilisation

- 3.10** Les employés de DEO connaissent leurs rôles et leurs responsabilités, comme le montrent leur description de tâches et leurs ententes annuelles en matière de rendement. Certaines régions ont lié les ententes sur le rendement des employés aux plans d'activités régionaux aux fins de responsabilisation. Cependant, les liens avec les résultats stratégiques du Ministère ne sont pas toujours clairs ou bien compris par les employés. Idéalement, les liens entre les objectifs stratégiques du Ministère, les plans d'activités et les ententes sur le rendement des employés et des cadres devraient être clairs et évidents.

Vérification de la gouvernance et du rendement

- 3.11** La dernière restructuration organisationnelle a eu lieu en 2001; les changements de priorités et de stratégies en sont à l'origine. Le ministère a récemment procédé à un exercice d'établissement de la vision⁴ dans le but de se concentrer sur son mandat et de recentrer ses priorités. À ce jour, on n'a fait aucun examen de la structure organisationnelle en place pour évaluer l'efficacité et l'efficacités avec lesquelles le Ministère peut obtenir des résultats en lien avec ses nouvelles priorités.
- 3.12** La Direction générale des politiques de l'administration centrale a pour mandat de fournir une orientation stratégique globale au Ministère. Dans le passé, les régions et les directions générales de l'administration centrale n'avaient pas de plans d'activités; ce sont les régions qui ont commencé à en établir il y a quatre ans. La Direction générale des politiques avait l'habitude de préparer des cadres stratégiques à moyen et à long terme pour l'ensemble du Ministère. Cependant, on ne sait pas qui est responsable de la planification, même si toutes les régions disposent d'une capacité accrue de planification. Dans l'état actuel des choses, une direction générale de l'administration centrale est responsable de la préparation des documents de planification et des rapports du Ministère (p. ex. RPP, RMR), une autre est responsable de l'analyse de la conjoncture, et les régions sont responsables de l'élaboration de leurs plans d'activités.
- 3.13** D'après la structure organisationnelle actuelle, le dirigeant principal des Finances (DPF) est aussi le directeur général des programmes du Ministère. En cette ère de gestion moderne et de responsabilisation accrue au sein du gouvernement fédéral, tous les DPF jouent un rôle plus important et ont davantage de responsabilités sur le plan financier. Conformément à la Politique sur la gouvernance de la gestion financière proposée par le Conseil du Trésor, le sous-ministre devra s'assurer, dans le cas où des rôles et responsabilités supplémentaires qui ne sont pas d'ordre financier seraient affectées au DPF, que ces rôles et responsabilités ne compromettent pas l'intégrité, l'indépendance et les responsabilités du DPF en matière de gestion financière ni la capacité de ce dernier de s'acquitter de ses responsabilités de DPF. Le contrôleur moderne doit être un conseiller stratégique et attentif du sous-ministre.
- 3.14** Nous avons observé que, contrairement à d'autres petites ou moyennes organisations du gouvernement fédéral, DEO n'a pas centralisé tous ses services de soutien interne. Parmi ces services, mentionnons les finances, les ressources humaines, l'administration, la gestion de l'information, les technologies de l'information et les communications, pour n'en nommer que quelques-uns. Une

⁴ « *La nouvelle vision de DEO garantit que les principaux programmes et projets sont clairement centrés sur les objectifs et les résultats économiques et que nos activités et investissements permettent d'obtenir des avantages économiques mesurables et durables pour l'Ouest canadien... Je crois que ces décisions initiales concernant les principes et les politiques de financement nous permettront de réaliser notre mandat et de demeurer pertinents et efficaces en tant que catalyseurs et champions de la croissance économique et de la compétitivité de l'Ouest canadien.* » (Carol Skelton, ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest — 1^{er} novembre 2006, discours à l'intention de tout le personnel)

Vérification de la gouvernance et du rendement

organisation devrait procéder périodiquement à un examen de sa structure de services internes afin de s'assurer qu'elle soutient l'atteinte des objectifs stratégiques du Ministère de la façon la plus efficace et efficiente possible.

Recommandation 4 : Les employés de tous les niveaux de l'organisation doivent connaître leurs responsabilités relativement aux résultats stratégiques du Ministère. Il faudra établir des liens plus clairs entre les résultats stratégiques, les plans d'activités et toutes les ententes de rendement.

Recommandation 5 : Maintenant que l'exercice d'établissement de la vision est terminé et a été approuvé, l'organisation a la possibilité de réexaminer sa structure et d'y apporter des changements au besoin pour faciliter l'atteinte des objectifs redéfinis de DEO.

Recommandation 6 : Les rôles et responsabilités doivent être plus clairs, et tous les éléments de planification stratégique doivent être mieux intégrés. À cet égard, la responsabilité de tous les aspects de la planification ministérielle doit être beaucoup plus claire et être confiée à un seul cadre.

Recommandation 7 : DEO devrait examiner sa structure de services internes actuelle pour s'assurer que celle-ci permet, de la façon la plus efficace et efficiente possible, l'atteinte des objectifs stratégiques du Ministère.

ii) Priorités stratégiques en matière de dotation

Les attentes en matière de vérification étaient les suivantes :

- que la direction utilise l'information intégrée reçue pour fournir des directives claires indiquant comment l'affectation et la surveillance des ressources contribuent à la réalisation des plans de DEO;
- qu'il existe un processus de planification stratégique intégrée et efficace pour permettre à la haute direction d'affecter ou de réaffecter les ressources limitées en fonction des priorités stratégiques, des besoins et des besoins changeants.

Planification et information intégrée

3.15 Il est essentiel pour la haute direction d'avoir la bonne quantité d'information de qualité afin de prendre des décisions éclairées. Dans le cadre du déroulement normal des activités, le comité exécutif et des groupes de gestion régionaux examinent régulièrement les mises à jour sur l'utilisation de ressources financières et humaines dans l'ensemble du Ministère.

3.16 La pièce 3 est un tableau des ressources inutilisées chez DEO au cours des trois dernières années. La somme cumulative des ressources inutilisées des cinq dernières années, comparée aux périodes antérieures, montre une tendance à la

Vérification de la gouvernance et du rendement

baisse. Toutefois, d'une année sur l'autre durant les trois dernières années, il n'y a pas eu de tendance systématique à la diminution ou à l'augmentation, comme le montre le tableau ci-dessous.

Pièce 3 : Historique récent des ressources inutilisées

Année	Fonctionnement et entretien (F & E) — crédit 1, en milliers de dollars			Paiements de transfert — crédit 5, subventions et les contributions					
				Programmes de base, en milliers de dollars			Programmes périphériques, en milliers de dollars		
	Répartition	Ressources inutilisées	% par rapport au crédit 1	Répartition	Ressources inutilisées	% par rapport au crédit 1	Répartition	Ressources inutilisées	% par rapport au crédit 1
2005	45 655	4 588	<10 %	132 362	39	0 %	211 851	77 957	<37 %
2006	43 983	1 083	<3 %	110 226	(775)	(1 %)	238 745	91 524	<39 %
2007	49 009	7 515	<15 %	128 095	4 836	<4 %	191 932	22 600	<12 %

3.17 Parmi les facteurs qui contribuent à la non-utilisation des ressources, mentionnons les suivants :

- les retards concernant de vastes projets liés à des facteurs externes qui entraînent des ressources inutilisées dans un exercice en particulier (mais pas pendant toute la vie du projet);
- la qualité de l'information relative aux prévisions fournie au dirigeant principal des finances par les sous-ministres adjoints et les gestionnaires;
- les méthodes de répartition des ressources (et leurs liens avec les priorités stratégiques);
- l'information insuffisante sur les activités opérationnelles et non financières pouvant corroborer l'information financière;
- la fiabilité et le caractère opportun de l'information fournie au comité exécutif et à la haute direction et permettant d'importantes réaffectations;
- la rigueur du suivi des prévisions fournies effectué auprès des gestionnaires (à l'endroit et au moment où on les fournit);
- la réception en retard d'un financement supplémentaire au cours de l'année, sans un plan approprié pour le mettre en œuvre et le dépenser au cours de l'exercice.

3.18 Parmi les stratégies d'atténuation instituées par le dirigeant principal des finances à compter de 2007-2008, mentionnons les suivantes :

- l'ébauche d'un document d'orientation intitulé « Cadre de gestion budgétaire des opérations »;
- la prise en compte des facteurs opérationnels non financés qui ont une incidence sur la non-utilisation des ressources;
- une révision complète des services votés, qui a été achevée en 2005 et visant à faire face aux problèmes de répartition des ressources.

En janvier 2008, la Direction générale des Finances et des Programmes ministériels a amorcé un exercice d'amélioration de la répartition des ressources.

Vérification de la gouvernance et du rendement

Elle a l'intention de collaborer avec chacun des bureaux régionaux afin de trouver des façons d'examiner plus efficacement la répartition des ressources. L'efficacité actuelle de cette initiative n'a pas été évaluée dans le cadre de la vérification, car elle a été présentée récemment.

- 3.19** Les répartitions des ressources financières et humaines sont liées à la révision des services votés de 2005. Elles ne sont pas liées à un plan d'activités ministériel général qui, à son tour, est lié aux priorités stratégiques du Ministère qui sont modifiées à mesure que les priorités changent. Les répartitions de 2008-2009 découlant de l'exercice d'amélioration de la répartition des ressources représentent le premier changement apporté aux niveaux de répartition depuis 2005.
- 3.20** Certains autres ministères fédéraux ont mis en œuvre des mécanismes de contrôle et des processus efficaces visant à réduire au minimum les ressources inutilisées à chaque exercice. Voici des exemples de mécanismes de contrôle qu'ils utilisent : la planification bien pensée, des outils de données opérationnelles axés sur la collaboration (comme la comptabilisation des dépenses ou des coûts liés aux activités), des examens trimestriels rigoureux, des exercices de réaffectations rigoureux, et l'établissement périodique des coûts liés aux organigrammes. DEO bénéficierait de la rigueur additionnelle dont d'autres ministères font preuve. S'il n'y a pas de changement, DEO risque d'avoir de l'information sur les prévisions indiquant que les budgets sont sur la bonne voie jusqu'à ce qu'il soit trop tard dans l'année pour réaffecter des fonds à d'autres priorités.
- 3.21** La qualité des prévisions est une responsabilité commune des gestionnaires financiers et non financiers. En vertu de la politique proposée du Conseil du Trésor sur la gouvernance de la gestion financière, les rôles et les responsabilités liés à une saine gestion financière du dirigeant principal des finances et des sous-ministres adjoints seront expliqués beaucoup plus clairement qu'ils ne le sont actuellement dans les politiques existantes.

Recommandation 8 : Les méthodes de prévision et hypothèses actuelles pourraient faire l'objet d'une contestation plus rigoureuse et indépendante et d'un échange d'information non financière pour soutenir les prévisions financières. Une analyse semestrielle rigoureuse des prévisions financières, effectuée régulièrement par la suite et corroborée par de l'information opérationnelle concrète et des possibilités de réaffectations, contribuera à réduire la quantité de ressources inutilisées. D'autres analyses des méthodes fructueuses utilisées par d'autres ministères pourraient aider à déterminer les pratiques exemplaires qui pourraient être adoptées.

Intégration des ressources et de l'orientation stratégique

- 3.22** L'orientation stratégique et les objectifs sont établis dans le RPP et les plans d'activités régionaux. En 2007-2008, DEO a préparé son premier plan d'activités

Vérification de la gouvernance et du rendement

ministériel. Le plan a été achevé après la conclusion des travaux de vérification sur place; les vérificateurs ne l'ont donc pas évalué. La pertinence de tous les plans de DEO est examinée périodiquement dans le cadre des activités officielles de planification stratégique de la haute direction, des assemblées générales du personnel et des réunions des cadres supérieurs. Le RPP imposé par le SCT est considéré comme le plan stratégique de DEO. En ce qui concerne l'orientation stratégique, on tient compte des priorités gouvernementales, des risques cernés et des besoins de la clientèle, comme le prouve l'exercice d'établissement de la vision consultative entrepris en 2006. D'après les procès-verbaux examinés, le comité exécutif discute souvent des nouvelles possibilités de stratégies ayant pour but de permettre à DEO de demeurer pertinent et en harmonie avec les priorités du gouvernement.

3.23 À l'échelle régionale, l'orientation stratégique est communiquée à l'occasion de réunions et renforcée au moyen des plans d'activités régionaux préparés par chaque région. Les plans régionaux sont harmonisés avec le RPP. À partir de l'exercice de 2007-2008, chacun des quatre plans régionaux a fait l'objet d'une approche et d'une présentation identiques pour la préparation des plans d'activités. Cela est digne de mention. Les activités régionales sont liées aux résultats de l'AAP. Cette approche permet de communiquer des messages identiques à toutes les régions et contribue à l'atteinte des objectifs ministériels généraux. Les gestionnaires régionaux et le personnel participent de façon active à la préparation de leurs plans régionaux, grâce à des réunions de l'équipe de gestion régionale, à des réunions du personnel et à l'utilisation de modèles normalisés.

3.24 Le RPP de 2007-2008 et les plans d'activités régionaux ont fait l'objet d'un examen visant à déterminer si des ressources ont été réaffectées à de nouvelles stratégies comme des initiatives englobant l'ensemble de l'Ouest, le commerce international, etc. Selon cet examen, il n'y a qu'une légère augmentation des priorités liées à la nouvelle vision. Toutefois, un examen de l'échantillon des approbations de projet par la Direction générale des programmes, entre janvier et août 2007, indique que l'accent est mis sur les objectifs de l'exercice d'établissement de la vision. Quelques nouvelles initiatives sont mentionnées comme des priorités émergentes, sans qu'il y ait une augmentation des ressources correspondantes. Parmi les initiatives mentionnées, on compte l'initiative Renforcer l'Ouest, les initiatives englobant l'ensemble de l'Ouest et le commerce international.

Recommandation 9 : Soixante-quinze pour cent des personnes interrogées appuient l'établissement d'un plan stratégique exhaustif qui compléterait le RPP. Un plan stratégique ministériel aidera à préciser les priorités et les stratégies opérationnelles du Ministère ainsi que son mandat, sa mission et ses résultats. Le plan stratégique sera ainsi un document plus convivial pour les employés et les intervenants intéressés, et non un document conçu pour un organisme central. Un plan stratégique complet devient

Vérification de la gouvernance et du rendement

également un outil irremplaçable permettant à la haute direction de surveiller les progrès relatifs aux priorités quand il y a des examens semestriels et périodiques.

Recommandation 10 : Les ressources affectées à une fin particulière doivent être réaffectées aux initiatives sur les nouvelles priorités et faire l'objet d'un suivi aux fins d'une mesure du rendement.

iii) Priorités relatives aux résultats et à la surveillance

Les attentes liées à la vérification étaient les suivantes :

- que la gestion ait établi un environnement de contrôle au moyen de plans de gestion par l'action et de mécanismes de communication afin de fournir au ministre, aux employés à l'interne et au public des conseils sur les principales priorités et les changements périodiques;
- que la gestion ait documenté les indications d'une rétroaction semestrielle coopérative et objective afin de surveiller les progrès accomplis par rapport aux priorités stratégiques;
- qu'il y ait une coordination des recherches et une élaboration efficace des politiques afin que les activités opérationnelles et des résultats soient adéquats.

Gestion par l'action et communication

3.25 Un exercice d'établissement de la vision a été effectué en 2006, qui a supposé une participation importante des intervenants externes. Cet exercice a permis d'orienter le Ministère afin qu'il se concentre sur son mandat de développement économique et classe ses stratégies selon un nouvel ordre de priorités. Un cadre stratégique a été établi à la suite de l'exercice d'établissement de la vision, qui communiquait les nouvelles tâches clés du Ministère et fournissait des directives comme première démarche. La mise en œuvre a débuté récemment au moyen de l'élaboration de politiques visant à faire avancer la stratégie. L'écart entre l'élaboration et la mise en œuvre est attribuable à deux facteurs majeurs : les changements des priorités du gouvernement et la période de sensibilisation des intervenants.

3.26 Il y a un certain nombre de conséquences négatives quand les exercices d'établissement des priorités ne sont pas suivis d'une mise en œuvre ponctuelle et de communications constantes sur les progrès ou les délais nécessaires. Ces communications doivent être à la fois externes et internes. Au cours de la vérification, un certain nombre de gestionnaires et de membres du personnel n'ont pu expliquer les retards de la mise en œuvre, et ils se sentaient exclus de l'exercice.

Vérification de la gouvernance et du rendement

- 3.27** Selon l'examen de la vérification, il était manifeste que, par le passé, des documents probants sur les progrès relatifs aux priorités avaient été transmis à la haute direction, principalement par le truchement du RPP annuel, de l'exercice du RMR et d'exposés sélectifs sur des sujets appropriés. Un examen semestriel ou trimestriel rigoureux et complet de l'information financière et des activités de collaboration visant à évaluer, s'il y a lieu, les progrès relatifs aux priorités et la réorientation n'était pas facile à obtenir. En l'absence d'un plan stratégique complet, l'utilisation du RPP et du RMR exigés par le SCT comme principal outil de surveillance des progrès relatifs aux priorités est risquée et inadéquate.
- 3.28** Il a été déterminé qu'environ 90 % des ressources de communication sont consacrées aux communications externes et aux services offerts au ministre et aux députés. DEO a reçu des critiques élogieuses pour ses excellents services en communications parlementaires. Les politiques relatives aux communications internes et gouvernementales font l'objet d'un suivi, et les résultats des activités sont démontrés par des données de sortie trimestrielles. Les nouveaux députés et les députés existants ont été bien sensibilisés; les communications sur le front externe continuent d'être améliorées et rehaussent l'image de DEO. Cependant, la direction générale est mise au défi par sa capacité limitée de communiquer de façon efficace aux employés à l'interne l'orientation stratégique; en outre, le nombre de publications ministérielles semble diminuer.

Coordination de la recherche, des politiques et des opérations

- 3.29** Bien que l'exécution des programmes se fasse dans quatre administrations provinciales, DEO demeure un ministère fédéral relativement petit et ayant un mandat assez précis de diversification économique dans l'Ouest du Canada. Au chapitre des résultats, DEO a trois résultats stratégiques qui sont le moteur de toutes ses activités. Les politiques à tous les échelons du Ministère devraient appuyer ces résultats stratégiques.
- 3.30** Au cours de la vérification, les personnes interrogées ont reconnu l'existence de défis liés à l'intégration des politiques dans l'ensemble du Ministère et à l'intégration de l'exécution des politiques et des programmes. Malgré ces défis, le but des politiques à l'administration centrale, dans les régions et au bureau de liaison à Ottawa doit être examiné, intégré et complémentaire.

Recommandation 11 : DEO doit examiner les rôles respectifs de ceux qui appuient le travail d'élaboration des politiques à l'administration centrale, dans les régions et à Ottawa afin de s'assurer que les ressources sont coordonnées et visent l'atteinte des résultats stratégiques. Des critères de recherche doivent être élaborés pour le Ministère dans son ensemble et mis à la disposition des régions.

Recommandation n° 12 : La mise en œuvre de l'exercice d'établissement de la vision devrait être une priorité du comité exécutif, pendant que l'information recueillie est encore pertinente et utile. Dans le cadre de cette mise en œuvre, des efforts concertés

Vérification de la gouvernance et du rendement

seront nécessaires en ce qui a trait aux communications internes et externes, et chacun sera encouragé à assumer la responsabilité des communications.

iv) Rapports sur les résultats en matière de rendement

Les attentes liées à la vérification étaient les suivantes :

- que la direction ait une idée claire du succès et du rendement au niveau stratégique, tout en fournissant une orientation stratégique;
- que l'information pertinente sur les résultats (les résultats internes et les résultats relatifs aux services et aux programmes) soit recueillie et serve à prendre des décisions ministérielles;
- que les rapports soient équilibrés, transparents, fiables et faciles à comprendre.

3.31 Les fonctions d'établissement de rapports et de planification du Ministère continuent de s'améliorer et sont davantage intégrées afin d'appuyer la gestion et la gouvernance, comme le prouvent le dernier RPP et le dernier RMR. On a apporté des améliorations significatives au cours des deux dernières années afin de créer une AAP appropriée et des liens avec les résultats. L'exercice concernant la structure de gestion, des ressources et des résultats progresse bien grâce aux suggestions d'intervenants multidisciplinaires qui amélioreront l'établissement de rapports. Les mises à niveau périodiques de la « passerelle d'accès aux projets », logiciel de gestion de projets à petite échelle qui, entre autres, effectue le suivi du rendement des projets, progressent dans la bonne direction.

3.32 Parmi les défis liés à l'établissement de rapports sur le rendement auxquels DEO doit faire face, mentionnons les suivants :

- i. l'attribution des activités actuelles à des résultats à long terme en matière de développement économique;
- ii. la collecte d'indicateurs à l'aide de systèmes de gestion de l'information adéquats;
- iii. l'établissement d'indicateurs de rendement convenables et mesurables.

3.33 DEO a besoin d'indicateurs de rendement convenables et mesurables qui décrivent l'incidence de ses activités visant l'atteinte de ses trois résultats stratégiques. Afin d'atteindre ce but, DEO entreprend actuellement deux initiatives majeures : une mise à niveau importante de son système de gestion de l'information qui recueille des indicateurs de rendement et un examen approfondi de ses indicateurs de rendement dans le cadre du travail de mise en œuvre de la Politique sur la SGRR.

Recommandation 13 : DEO doit achever le travail qu'il lui reste à faire en ce qui concerne l'élaboration d'indicateurs de rendement qui sont liés aux résultats stratégiques

Vérification de la gouvernance et du rendement

du Ministère. Les progrès réalisés pour améliorer le système de gestion de l'information sont remarquables; toutefois, le Ministère doit entrer les bons indicateurs de rendement dans le système afin d'être pleinement efficace et d'obtenir un rendement approprié du capital investi.

Conclusion

- 3.34** En résumé, les contrôles établis par la direction en ce qui concerne la gouvernance et le rendement par l'interaction sont conçus pour être efficaces et fonctionnent de façon satisfaisante. Selon les normes de vérification interne et les critères sélectionnés, on a effectué suffisamment de travaux de vérification pour soutenir la conclusion que le cadre des contrôles de gouvernance du rendement dont la direction de DEO est responsable est adapté à la taille de DEO et aux risques auxquels il est confronté.
- 3.35** Compte tenu des normes relatives à la vérification interne du gouvernement du Canada et de la nature des activités faisant l'objet de la vérification, nous fournissons une assurance raisonnable que des mesures de contrôle de la gestion pertinentes et fiables existent à DEO et entraînent une bonne gouvernance et un bon rendement.
- 3.36** De plus, dans le présent rapport, nous présentons des possibilités d'amélioration là où ces mesures de contrôle peuvent être renforcées, dans le but d'atténuer les risques et de contribuer à l'excellence de la gestion.

4.0 À propos de la vérification

4.1 Objectifs de la vérification

- 1) Garantir la qualité du cadre de gouvernance de DEO, de son intégration à grande échelle afin de maximiser les résultats et de son harmonisation avec les pouvoirs, le rendement, la gestion de programmes et les subventions et contributions, afin qu'il constitue le moyen de renforcer l'Ouest et le Canada;
- 2) Déterminer si DEO réévalue périodiquement le caractère approprié de ses secteurs d'activités, programmes et activités et s'il prend ses décisions stratégiques après avoir bien tenu compte des risques, des options, des intervenants et des incidences possibles appuyées par des documents probants sur les liens et les communications;
- 3) Évaluer si les éléments à l'échelle stratégique figurant dans le modèle de cadre de gestion intégrée (pièce 2) élaboré par la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de l'éthique de DEO peuvent permettre à ce dernier de mesurer les résultats et les incidences de ses efforts et de rendre des comptes à ce sujet;
- 4) Repérer les possibilités d'amélioration continue des pratiques de gestion moderne de DEO, dans le but d'atténuer les risques et d'ajouter de la valeur à l'organisation.

Portée et approche

Planification

- 4.2** Le travail de planification de la vérification a débuté en avril 2007 et l'examen de la vérification s'est terminé en septembre 2007. Les vérificateurs ont examiné le profil ministériel du risque (PMR) de 2006-2007 de DEO, le Plan de vérification axé sur les risques de 2007-2008 de la Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de l'éthique et des rapports de vérification antérieurs de DEO pertinents pour l'évaluation du risque. Les renseignements sur Internet, dans l'intranet et dans les manuels au sujet de DEO ont été examinés afin que nous puissions acquérir des connaissances plus approfondies sur les activités et déterminer les risques. Un modèle de cadre de gestion intégrée du rendement (pièce 2) a été élaboré en fonction des connaissances organisationnelles, des discussions préliminaires et des consultations menées auprès d'employés sélectionnés. Des documents du Secrétariat du Conseil du Trésor, des rapports du Bureau de la vérificatrice générale et de l'Institut des vérificateurs internes ont servi à choisir les critères de vérification et à élaborer les questions de la vérification. À la lumière des connaissances acquises sur DEO et sur les défis auxquels il doit faire face, nous avons examiné des mesures de contrôle de la gestion sélectionnées et avons évalué le risque.

Méthodes et échantillonnage

- 4.3** Des éléments probants provenant de différentes sources ont été recueillis au moyen d'entrevues avec une partie représentative de la haute direction et des gestionnaires de tous les bureaux et assumant différentes fonctions. Les 56 personnes interrogées formaient 15 % du personnel de DEO et comprenaient des employés de la gestion et de niveaux supérieurs, ainsi que six membres clés du personnel fonctionnel (pièce 3). Des exposés ont été présentés au Comité de vérification et aux équipes de gestion régionales. Des données ont été recueillies et analysées dans le cadre de l'examen des documents, dont le mandat de DEO, l'initiative d'établissement de la vision, le RPP, le RMR, les plans d'activités régionaux, les états financiers, des rapports périodiques, des relieurs sur les politiques et procédures, des organigrammes, l'intranet, des sites Internet et des références externes.
- 4.4** Les thèmes émergeant des notes d'entrevues ont été résumés, analysés aux fins d'interprétation et évalués quant à leur importance, à leurs effets, à leur incidence et à leur exposition aux risques. L'analyse comprenait un examen ou une vérification des éléments probants et de la documentation à l'appui disponible afin de valider les thèmes. Les données probantes sur les thèmes ont été comparées aux critères de vérification et aux attentes relatives à l'évaluation des conditions observées. Les possibilités d'améliorations cernées tiennent compte du profil ministériel du risque de DEO. Les risques ont été évalués quant à leur incidence et à leurs effets ou à la probabilité de toute exposition inacceptable. Des comparaisons ont été faites entre les régions. En ce qui concerne divers aspects de la vérification, une analyse comparative a été effectuée à l'aide de l'information disponible obtenue auprès de trois autres organismes de développement régional fédéraux, du Conseil national de recherches, d'Industrie Canada et de l'Agence canadienne de développement international, des rapports du BVG de 2002 à 2007 et de la base de données sur la vérification du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Pièce 4 : Employés interrogés par fonction

Fonction	Nombre d'employés interrogés
Sous-ministre et sous-ministres adjoints	6
Politique, recherche et planification	11
Opérations et programmes	20
Finances	9
Communications	4
Services intégrés (y compris les RH et la TGI)	5
Vérification, évaluation et éthique	1
Total	56

Vérification de la gouvernance et du rendement

Équipe de vérification

Donald MacDonald	Dirigeant principal de la vérification
John Hagan	Chef de projet
Kathy Locke	Vérificatrice principale
Amarjit Mundi	Vérificatrice principale
Stella Okyere	Adjointe exécutive

Sigles — Glossaire

AAP	Architecture d'activités de programme
AC	Administration centrale, Edmonton
CE	Comité exécutif
CGIR	Cadre de gestion intégrée du risque
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion (SCT)
CRGR	cadre intégré de responsabilisation de gestion axé sur les risques
CT	Conseil du Trésor du Canada
CVEM	Comité de vérification et d'évaluation du Ministère
DG	Directeur général
DPF	Dirigeant principal des finances
DPV	Dirigeant principal de la vérification
F&E	Fonctionnement et entretien, incluant les salaires
MC	Mémoire au Cabinet
ODR	Organisme de développement régional
PA	Plans d'activités
PPRX	Politique, planification et relations extérieures
RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
S&C	Subventions et contributions
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
SGRS	Structure de gestion des ressources et des résultats
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
TGI	Technologies de gestion de l'information

Bibliographie

1. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, *RPP de 2007-2008, RPP de 2006-2007, RPP de 2005-2006, RMR de 2005-2006, RMR de 2004-2005* et *Rapports de vérification interne*, Ottawa : SCT, n.d.
2. Rapports ministériels de DEO.
[http://wdnet/knowledge_warehouse/dep_reports_f.asp#Parliament]
3. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada. *Entrepôt du savoir* [intranet]
4. Initiative d'établissement de la vision de DEO.
[http://wdnet/workplace/vision_f.asp]
5. Bureau de la vérificatrice générale du Canada, *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes de 2004, chapitre 1, 1.20*, vol. 1, Ottawa : Queens Printer, 2004.
6. Bureau de la vérificatrice générale du Canada, *Rapports de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes de 2002 à 2007*, Ottawa : Queens Printer, n.d.
7. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Contrôles de gestion fondamentaux (ébauche)*, Ottawa : SCT, n.d.
8. Site web sur le Bureau du contrôleur général du SCT.
[http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/organisation/ocg-bcg_f.asp]
9. Fondation canadienne pour la vérification intégrée (CCAF-FCVI Inc.), *Reddition de comptes, rapports sur la performance et vérification intégrée, chapitre 2*, Ottawa : CCAF-FCVI Inc. 1996.
10. Agence canadienne d'inspection des aliments et conseiller de KPMG, *Évaluation des capacités de modernisation des pratiques de gestion*, Ottawa : SCT, 2002.
11. Agence spatiale canadienne, *Audit of the Management Framework and Implementation of Project Approval*, Ottawa : SCT, 2003.
12. Commission de la fonction publique, *Vérification du cadre de gestion Bureau régional de l'Atlantique*, Ottawa : SCT, 2001
13. Agence canadienne de développement international, *RPP de 2007-2008, RMR de 2005-2006* et *Rapports de vérification interne*, Ottawa : SCT, n.d.
14. Conseil national de recherches, *RPP de 2007-2008, RMR de 2005-2006* et *Rapports de vérification interne*, Ottawa : SCT, n.d.
15. Industrie Canada, *RPP de 2007-2008, RMR de 2005-2006* et *Rapports de vérification interne*, Ottawa : SCT, n.d.
16. Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, *RPP de 2007-2008, RMR de 2005-2006* et *Rapports de vérification interne*, Ottawa : SCT, n.d.
17. Agence de promotion économique du Canada Atlantique, *RPP de 2007-2008, RMR de 2005-2006* et *Rapports de vérification interne*, Ottawa : SCT, n.d.
18. Agriculture Canada, *RPP de 2007-2008, RMR de 2005-2006* et *Rapports de vérification interne*, Ottawa : SCT, n.d.
19. Ministère de la Justice, *RPP de 2007-2008, RMR de 2005-2006* et *Rapports de vérification interne*, Ottawa : SCT, n.d.
20. Office national de l'énergie, *RPP de 2007-2008, RMR de 2005-2006* et *Rapports de vérification interne*, Ottawa : SCT, n.d.