



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

Vérification du Programme de développement des collectivités

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

Direction générale de la vérification, de l'évaluation et de la divulgation

Avril 2009

Table des matières

1.0 RÉSUMÉ	1
2.0 DÉCLARATION D'ASSURANCE	2
3.0 INTRODUCTION	3
Contexte	3
Objectifs de la vérification	4
Critères de vérification	4
Risques principaux	4
Portée et méthode	5
Remerciements	5
4.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	5
4.1 Administration du Programme	5
4.2 Gestion financière du Programme de développement des collectivités (Fonds de fonctionnement et fonds d'investissement)	6
4.3 Gestion du fonds d'investissement du Programme de développement des collectivités	7
4.4 Contrôles de gestion destinés à garantir la conformité	8
5.0 CONCLUSION	11
6.0 STRATÉGIES DE VÉRIFICATION	13

1.0 Résumé

- 1.1 La vérification du Programme de développement des collectivités était évoquée dans le plan de vérification fondé sur le risque 2009-2012, approuvé par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO). DEO finance les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) depuis 1995 pour qu'elles offrent trois services essentiels : services locaux de planification économique stratégique, conseils aux entreprises et prêts aux petites et moyennes entreprises des collectivités rurales. Le Programme de développement des collectivités :
- aide les collectivités rurales et les petites et moyennes entreprises (PME) à répondre à leurs besoins économiques;
 - aide les collectivités rurales à développer et appliquer des plans stratégiques communautaires à long terme aptes à favoriser le développement durable de leurs économies locales; et
 - donne aux sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) les moyens de se doter de ressources communautaires qui leur permettent de s'adapter au changement et de gérer le changement.
- 1.2 L'objectif de la vérification était d'offrir l'assurance que :
- les textes autorisant le programme étaient respectés;
 - les fonds affectés au programme étaient dépensés aux fins prévues;
 - un processus efficace était en place pour gérer la répartition des fonds mis en commun à l'usage des SADC partout dans l'Ouest canadien; et
 - de bonnes procédures et pratiques de contrôle de gestion existaient au sein de DEO et des SADC.
- 1.3 La vérification portait sur la période allant du 1^{er} avril 2006 au 31 décembre 2008. Les méthodes de vérification comprenaient l'examen et l'analyse des documents concernant le programme et la politique, les entretiens avec le personnel clé de DEO et les SADC, ainsi que l'analyse d'opérations. Plusieurs documents ont été revus dans le cadre de la procédure de vérification, notamment les suivants : les textes autorisant le Programme de développement des collectivités, les accords de contribution, la Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, la Loi sur la gestion des finances publiques, le Cadre de responsabilisation de gestion axé sur les résultats, la vérification du Programme de développement des collectivités (2003), l'Évaluation du Programme de développement des collectivités (2008) et le Cadre de vérification axé sur les risques du Programme de développement des collectivités.

Constatations et conclusions

- 1.4 DEO a nettement amélioré sa manière de gérer la mise en œuvre des recommandations faites dans la vérification de 2003 du Programme de développement des collectivités. DEO a élaboré des modèles de normes devant servir dans toutes les régions, des outils normalisés de suivi et d'examen, un document d'évaluation des risques des projets, enfin un modèle de tableau de bord permettant d'évaluer en un coup d'œil la performance du Programme de développement des collectivités. Cependant, les régions n'ont pas

pleinement mis en œuvre ces instruments et processus. Le présent rapport contient des recommandations qui portent sur les principaux aspects susceptibles d'amélioration.

- 1.5 La plupart des SADC ont respecté les accords de contribution. DEO a établi un cadre de contrôle de gestion apte à renforcer la conformité aux textes autorisant le programme et à surveiller les opérations et les résultats des SADC. Cependant, les pratiques de suivi de DEO variaient d'une région à une autre et s'appuyaient en général considérablement sur les états financiers des SADC, vérifiés au niveau externe, plutôt que sur une mesure de surveillance active. Les dix SADC visitées avaient établi des contrôles et procédures internes de bonne qualité pour gérer leurs fonds d'investissement. Deux des dix SADC visitées présentaient quelques lacunes dans les contrôles qu'elles exerçaient sur leurs fonds de fonctionnement.
- 1.6 DEO a récemment élaboré quelques nouvelles politiques d'investissement destinées à offrir un complément d'orientation aux SADC sur les difficultés qui sont apparues au fil du temps. En outre, DEO devrait se demander si certains des fonds inactifs d'investissement pourraient être utilisés à meilleur escient pour atteindre les objectifs globaux du programme.
- 1.7 DEO a établi des modèles types d'évaluation des risques qui servent à orienter le processus annuel d'évaluation des risques, mais le processus global d'évaluation des risques devrait être renforcé. Trois principales constatations appuient cette conclusion : il y avait des cas où le risque était évalué comme risque faible, alors qu'il aurait été plus indiqué de le qualifier de risque élevé; les vérificateurs n'ont pas été en mesure de trouver une preuve attestant que l'intervention de DEO était en rapport avec le niveau de risque; enfin, il n'existait aucun mécanisme permettant de grouper les importantes questions régionales en matière de risque et d'assurer ainsi le suivi des tendances ou questions au niveau ministériel.
- 1.8 De temps à autre, DEO sous-traite les travaux spéciaux d'examen portant sur des questions importantes au sein de tel ou tel organisme. Dans quelques cas isolés, dans une région, les entrepreneurs ont constaté que les vérifications/examens montraient que certaines dépenses n'étaient pas admissibles. DEO est conscient de la situation et a pris des mesures pour assurer dorénavant la conformité. En outre, DEO doit prendre des mesures pour recouvrer les fonds non admissibles ou pour les radier.

2.0 Déclaration d'assurance

- 2.1 Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification, des procédures suffisantes et adéquates de vérification ont été menées, et la preuve recueillie confirme l'exactitude des conclusions, figurant dans le présent rapport, sur l'efficacité des contrôles de gestion devant garantir la bonne application du Programme de développement des collectivités.

- 2.2 L'assurance donnée est fondée sur une comparaison des conditions, telles qu'elles existaient à l'époque, par rapport à des critères préétablis de vérification qui ont été arrêtés avec la direction. L'assurance donnée est applicable aux politiques et processus examinés. La preuve a été recueillie en conformité avec la politique, les directives et les normes du Conseil du Trésor portant sur la vérification interne pour le gouvernement du Canada. Elle a été jugée comme suffisante pour que la haute direction soit en mesure de souscrire aux conclusions tirées de la vérification.

3.0 Introduction

Contexte

- 3.1 DEO finance depuis 1995 les sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) pour qu'elles offrent trois services essentiels : services locaux de planification économique stratégique, conseils aux entreprises et prêts aux petites et moyennes entreprises des collectivités rurales. En 2006, DEO a signé de nouveaux accords quadriennaux pour permettre aux SADC de poursuivre leurs activités. Il existe dans l'Ouest canadien 90 SADC à but non lucratif (27 en Alberta, 34 en Colombie-Britannique, 16 au Manitoba et 13 en Saskatchewan). Il y a également quatre associations de SADC, une dans chacune des provinces de l'Ouest, qui apportent soutien et coordination aux SADC de leur région. Le financement quadriennal approuvé pour les SADC et les associations de SADC était de 110,5 millions de dollars. Il est résumé ci-après :

(en millions de dollars)

Région	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	Total
Alberta	\$ 8,2	\$ 8,4	\$ 8,5	\$ 8,7	\$ 33,8
C.-B.	\$ 9,9	\$ 10,1	\$ 10,3	\$ 10,5	\$ 40,8
Saskatchewan	\$ 3,9	\$ 4,0	\$ 4,1	\$ 4,1	\$ 16,1
Manitoba	\$ 4,8	\$ 4,9	\$ 5,0	\$ 5,1	\$ 19,9
Total	\$ 26,8	\$ 27,4	\$ 27,9	\$ 28,4	\$ 110,5

- 3.2 Les principales responsabilités de DEO, selon les textes autorisant le Programme de développement des collectivités, sont les suivantes :
- appliquer des contrôles, systèmes, procédures et ressources, en matière de programmes et de finances, qui garantissent une observation rigoureuse des politiques et réglementations gouvernementales, l'accomplissement des formalités dans l'approbation des paiements de transfert, la vérification des droits, de l'admissibilité et des résultats obtenus, enfin la gestion et l'administration ainsi que le suivi du programme;
 - élaborer et appliquer des politiques et procédures permettant un bon suivi des résultats obtenus pour les activités du programme régies par les accords de contribution, et pour l'obtention d'une information suffisante de la part des SADC sur

- les politiques et procédures de leurs fonds de fonctionnement et d'investissement, afin de garantir une responsabilisation ministérielle suffisante; et
- voir si les bénéficiaires se sont conformés aux modalités des accords de contribution. Cette responsabilité englobe, si cela est jugé nécessaire, la vérification des dossiers des SADC et de leurs clients.
- 3.3 Au soutien d'une demande de financement, chaque SADC prépare un plan annuel, ou un plan pluriannuel comportant des mises à jour annuelles. Dans ce plan, la SADC présente un rapport sur toutes les activités prévues pour l'année à venir, y compris sur les activités du fonds d'investissement. Le plan comprend un état des objectifs mesurables et des résultats ciblés des activités du programme pour l'année à venir, la stratégie que la SADC entend employer pour atteindre ces résultats, enfin un plan budgétaire pour l'année à venir.

Objectifs de la vérification

- 3.4 L'objectif de la vérification était d'offrir l'assurance que :
- les textes autorisant le programme ont été observés;
 - les fonds affectés au programme ont été dépensés aux fins prévues;
 - un processus efficace était mis en place pour gérer la répartition des fonds mis en commun à l'usage des SADC partout dans l'Ouest canadien; et
 - de bonnes procédures et pratiques de contrôle de gestion existaient au sein de DEO et des SADC.

Critères de vérification

- 3.5 Les critères de vérification ont été tirés des textes autorisant le programme, des accords de contribution, des cadres de vérification et d'évaluation du programme, de la Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert, enfin des normes du Conseil du Trésor en matière de vérification interne. Les critères détaillés de vérification figurent dans la section « Constatations et recommandations » du présent rapport.

Risques principaux

- 3.6 Le programme de vérification a été conçu pour vérifier l'existence et l'efficacité des contrôles de DEO afin d'atténuer les risques principaux suivants :
- la capacité de gestion des SADC pourrait ne pas garantir la conformité et le niveau de réalisation des résultats du programme;
 - des coûts non admissibles pourraient être réclamés et payés;
 - les SADC ne sont peut-être pas assez prudentes dans la gestion de leurs fonds d'investissement;
 - les fonds de fonctionnement et d'investissement ne sont peut-être pas employés aux fins prévues;
 - les objectifs du programme et les résultats escomptés ne sont peut-être pas atteints; et

- il y a peut-être non-conformité aux exigences du Conseil du Trésor et aux modalités des accords de contribution.

Portée et méthode

- 3.7 La vérification visait la période allant du 1^{er} avril 2006 au 31 décembre 2008. La méthode de vérification a consisté à examiner et analyser les pratiques du programme et pratiques de gestion et les processus de contrôle, ainsi qu'à organiser des entrevues avec les cadres de DEO et des SADC. Un échantillon discrétionnaire de cinq dossiers des SADC, comprenant 15 paiements anticipés, a été examiné dans chaque région. Le nombre total des échantillons était de 60 et leur valeur monétaire était de 4,5 millions de dollars, ce qui représentait 5 p. 100 et 6 p. 100 respectivement de l'ensemble des dossiers des SADC. Dix des 90 SADC (11 p. 100) de l'Ouest canadien ont été visitées, ce qui nous a permis d'obtenir des renseignements sur les contrôles et pratiques de gestion et d'examiner des fichiers types.
- 3.8 Dans cette vérification, les vérificateurs donnaient suite aux conclusions et recommandations de la vérification de 2003 du Programme de développement des collectivités.

Remerciements

- 3.9 Les vérificateurs voudraient remercier DEO et le personnel des SADC pour leur prompt coopération et pour l'aide qu'ils ont apportée à l'équipe de vérification tout au long de sa mission.

4.0 Constatations et recommandations

4.1 Administration du Programme

Critère : La gestion globale du Programme de développement des collectivités par DEO est de bonne qualité.

- 4.1.1 Il existait au sein de DEO une structure organisationnelle adéquate permettant de bien gérer le programme. Les rôles et responsabilités de la direction et du personnel étaient clairement définis et bien compris. Des sous-ministres adjoints (SMA) devaient rendre compte de la gestion du Programme dans les régions. Ils étaient épaulés par les responsables du Programme, et par les agents de contrôle et agents payeurs. Le conseiller principal du Programme, à l'Administration centrale, donnait des conseils portant sur l'élaboration de politiques et lignes directrices et sur la coordination avec les régions. DEO a établi des politiques, procédures, lignes directrices et formulaires pour guider la direction et le personnel de DEO et des SADC dans la bonne administration du programme. Des contrôles adéquats étaient en place pour garantir le respect des textes autorisant le Programme de développement des collectivités, ainsi que le respect des accords de contribution.

- 4.1.2 Une bonne structure organisationnelle existait au sein des SADC. Le conseil d'administration assurait la prise des décisions et l'élaboration des politiques au nom de l'organisme, tandis que le directeur général veillait aux activités quotidiennes des SADC. Le personnel d'une SADC type comprenait un directeur général, un analyste commercial, un préposé aux prêts, un agent de développement économique communautaire et un personnel administratif.
- 4.1.3 DEO et les SADC avaient signé des accords de contribution, qui décrivaient leurs responsabilités à l'égard du programme. Les accords de contribution satisfont aux textes autorisant le programme. DEO s'est conformé aux textes en question. Les SADC se sont en général conformées aux accords de contribution. Les exceptions ont été notées dans ce rapport.
- 4.1.4 L'examen des vérificateurs a fait ressortir deux aspects concernant les politiques et lignes directrices de DEO :
- il n'existe pas de lignes directrices officielles précisant les circonstances dans lesquelles les SADC peuvent transférer les intérêts du fonds d'investissement au fonds de fonctionnement. DEO élabore en ce moment un document sur les principes à observer pour approuver l'utilisation ou le transfert d'intérêts; et
 - à la date de la vérification, DEO avait rédigé, mais non approuvé, deux politiques qui éclairciront certains aspects entourant l'utilisation du fonds d'investissement : une politique régissant les prêts supérieurs à 150 000 \$, et une politique régissant les transferts d'intérêts – achats d'édifices. La question des prêts supérieurs à 150 000 \$ était évoquée dans l'évaluation de 2008 du Programme de développement des collectivités.

4.2 Gestion financière du Programme de développement des collectivités (Fonds de fonctionnement et fonds d'investissement)

Critère : Le fonds de fonctionnement et le fonds d'investissement du Programme de développement des collectivités sont accessibles à toutes les SADC et sont utilisés comme ils doivent l'être. Les paiements anticipés et paiements de réclamations faits par le programme, y compris les intérêts sur les avances, sont conformes aux calendriers des accords de contribution. L'information requise est recueillie, examinée et approuvée au soutien du paiement des avances et des frais réclamés.

- 4.2.1 Des fonds de fonctionnement étaient consentis aux SADC par versements trimestriels d'avances, en fonction des besoins de trésorerie des SADC précisés dans le plan de fonctionnement et l'accord de contribution de la SADC. Les avances étaient généralement payées le premier jour du trimestre. Les SADC recevaient des fonds d'investissement (remboursables ou non remboursables) pour consentir des prêts aux entrepreneurs.
- 4.2.2 DEO établissait des contrôles financiers efficaces permettant d'examiner et d'approuver les avances, les états financiers vérifiés semestriels et annuels et les transferts d'intérêts.

Le processus d'examen en vigueur permettait d'analyser les versements erronés ou non autorisés d'avances, les dépenses non admissibles payées sur le fonds de fonctionnement, les transferts irréguliers ou non autorisés du fonds d'investissement au fonds de fonctionnement, enfin les cas de non-conformité au Guide des états financiers du Programme de développement des collectivités. Les examens d'états financiers vérifiés annuels étaient bien documentés.

- 4.2.3 DEO examinait et approuvait les plans opérationnels avant de verser la première avance trimestrielle. Les SADC dressaient en général des états financiers semestriels. Leurs états financiers annuels suivaient les Principes comptables généralement reconnus, ainsi que le Guide de DEO portant sur les états financiers du programme. Au cours de l'examen de tous ces documents par DEO, les questions ou les sujets d'inquiétudes découlant de l'examen étaient résolus avec les SADC et ils étaient généralement étayés.
- 4.2.4 Les visites des vérificateurs dans les SADC ont permis de déceler un cas de dépense mineure non admissible payée sur le fonds de fonctionnement. Dans un autre cas, l'une des politiques d'une SADC, qui concernait le paiement d'honoraires au président et aux membres du conseil d'administration, était contraire à l'accord de contribution. Les accords de contribution prévoient que les honoraires sont des dépenses non admissibles et qu'ils ne peuvent pas être imputés au budget de fonctionnement du programme. Un SADC ne se conformait pas à la politique de DEO selon laquelle les bénéficiaires sont censés recourir à des processus concurrentiels afin d'obtenir le meilleur prix possible. En l'occurrence, une organisation fournissait des services de gestion à la SADC à la faveur d'un processus non concurrentiel, et cela sans qu'un justificatif ne soit produit.

Les recommandations se rapportant au renforcement du processus de contrôle et d'examen suivi par DEO figurent dans la section 4.4 du présent rapport.

4.3 Gestion du fonds d'investissement du Programme de développement des collectivités

Critère : Le fonds d'investissement du Programme de développement des collectivités est accessible à toutes les SADC, et les remboursements sont conformes à l'accord de contribution et aux politiques et lignes directrices du programme. Le fonds d'investissement est en mesure de mobiliser des fonds auprès d'autres SADC qui détiennent des fonds d'investissement excédentaires.

- 4.3.1 Les contributions d'investissement faites par DEO aux SADC comprenaient le fonds d'investissement non remboursable (hérité de Développement des ressources humaines Canada), le fonds d'investissement général remboursable sous conditions et le fonds remboursable sous conditions destiné aux entrepreneurs souffrant d'une déficience. Les SADC employaient les fonds d'investissement pour consentir aux entrepreneurs locaux un soutien financier remboursable, prenant la forme de prêts, de garanties de prêts ou de participations, et ainsi favoriser la création de nouvelles petites et moyennes entreprises. Chacune des SADC avait aussi accès à la mise en commun régionale des fonds

d'investissement, et les fonds mis en commun étaient accessibles aux entrepreneurs dans leurs régions respectives.

- 4.3.2 Les vérificateurs ont trouvé, dans les SADC visitées, des exemplaires des politiques et procédures en matière de prêts. Les manuels de politiques et procédures des SADC en matière de prêts comprenaient des formulaires de demande de prêts. Les SADC ont remis à DEO des rapports trimestriels sur le rendement qui indiquaient les sommes empruntées de sources autres que les SADC.
- 4.3.3 DEO doit revoir les portefeuilles de fonds d'investissement (par exemple celui destiné aux entrepreneurs ayant une déficience) de toutes les SADC, car ces fonds sont inactifs depuis quelque temps. La vérification a permis de constater une utilisation très restreinte de ces fonds. Il existe un risque que ces sommes soient inexploitées, alors qu'elles pourraient fort bien contribuer à accroître les résultats du programme si elles étaient mises à disposition par l'entremise du fonds d'investissement général. Dans les accords actuels de contribution, DEO autorise les transferts temporaires entre portefeuilles si tels transferts sont autorisé au préalable par DEO.

Recommandation n° 1 : DEO devrait examiner ses pratiques actuelles de gestion se rapportant aux portefeuilles de fonds d'investissement des SADC pour savoir si la méthode actuelle de séparation des fonds d'investissement conduit aux meilleurs résultats possibles pour le programme.

4.4 Contrôles de gestion destinés à garantir la conformité

Critère : Il existe des contrôles et processus permettant de s'assurer que les bénéficiaires observent les exigences des accords de contribution et des textes autorisant le programme. Les pratiques de gestion permettent de suivre et examiner l'information et les prescriptions touchant les résultats du programme.

- 4.4.1 Des accords de contribution types étaient employés dans toutes les régions et rendaient compte des textes autorisant le programme. Les types de dépenses admissibles et non admissibles étaient également spécifiés dans les textes autorisant le programme et dans les accords de contribution.
- 4.4.2 Les niveaux de financement des SADC étaient fixés à la faveur de formules régionales de financement qui avaient été élaborées en concertation avec les SADC par l'entremise de leurs associations provinciales. Ces formules de financement comprenaient des facteurs tels que la taille et la population desservie. Le personnel de DEO rédigeait, pour les diverses SADC, avant l'approbation du projet, des rapports d'examen des plans opérationnels des SADC, des rapports d'évaluation des risques et des rapports de contrôle préalable. Les SMA régionaux approuvaient les rapports de contrôle préalable, le sous-ministre et le ministre approuvaient le financement du programme et DEO et les SADC signaient les accords de contribution. DEO s'acquittait de son obligation de contrôle

préalable au moment d'approuver les projets et d'élaborer des accords de contribution avec les SADC.

- 4.4.3 Il existe des contrôles suffisants permettant de surveiller et gérer la conformité avec les textes autorisant le programme et avec les accords de contribution. Les contrôles principaux étaient la présentation et l'examen de plans annuels de fonctionnement, les états financiers semestriels certifiés au niveau interne, les états financiers vérifiés annuels et les rapports trimestriels sur le rendement, et ces contrôles étaient conformes aux normes ministérielles. Un système d'information type, accessible aux SADC et au personnel de DEO, permettait de suivre les résultats du programme et d'en faire le compte rendu. DEO examinait et surveillait les documents que les SADC lui présentaient pour assurer la conformité et mesurer le rendement, après quoi avait lieu l'examen de projets sélectionnés au hasard. DEO offrait un encadrement suffisant aux SADC, et les problèmes étaient repérés et résolus rapidement.
- 4.4.4 La présente vérification a fait ressortir quelques lacunes dans les contrôles de gestion liés au suivi et à la surveillance du programme, lacunes qui pourraient être corrigées au moyen des recommandations faites dans le rapport. Il s'agit des aspects suivants :
- Les SADC ne respectaient pas toujours les délais approuvés pour la présentation des plans opérationnels, des états financiers vérifiés semestriels ou annuels et des rapports trimestriels sur le rendement. Cette pratique avait des répercussions, puisque DEO devait retenir des paiements, entraînant de ce fait des difficultés de trésorerie pour les SADC. L'échantillon de vérification de 60 dossiers des SADC, pour la période 2006-2008, a permis de constater que les SADC avaient présenté en retard 48 p. 100 des plans opérationnels, 20 p. 100 des états financiers semestriels et 8 p. 100 des états financiers vérifiés annuels.
 - Les Régions de l'Alberta et du Manitoba n'avaient pas les documents requis attestant que leur personnel examinait les états financiers semestriels. Dans la Région de l'Alberta, les vérificateurs ont constaté que les états semestriels de deux des cinq SADC comprises dans l'échantillon n'étaient pas certifiés par les SADC avant d'être présentés à DEO.
 - Les suivis et discussions portant sur les points à régler, les sujets d'inquiétude ou les manquements, au cours de l'examen des plans opérationnels par DEO, n'étaient pas toujours documentés, et les examens n'étaient pas toujours approuvés par une signature. Cette exception a été constatée dans trois des 20 SADC soumises à contrôle.
 - La Région de l'Alberta n'avait pas de documents confirmant l'examen des rapports trimestriels sur le rendement pour les exercices 2006-2007 et 2007-2008. Cependant, en 2008-2009, la Région a institué un nouveau processus semestriel de gestion du rendement des SADC. La Région a rédigé un rapport comparant cinq indicateurs clés du rendement effectif des SADC avec les normes minimales établies de rendement. Une notification officielle était envoyée au président du conseil de chaque SADC pour lui signaler où en était sa SADC au chapitre du rendement. En outre, à la fin de

l'exercice, les SADC qui n'auront pas atteint leurs normes et cibles de rendement d'après des indicateurs clés seront invitées à rencontrer la direction de DEO pour discuter de leur rendement au cours de l'année antérieure et pour élaborer un plan de mesures palliatives pour l'année suivante.

- Dans la Région de la Colombie-Britannique, les discussions tenues avec les agents et la direction ont montré que les rapports trimestriels sur le rendement étaient régulièrement examinés, bien que cet examen ne soit pas toujours documenté. Dans chacun des cinq dossiers examinés, les vérificateurs ont trouvé un seul rapport annuel d'analyse des écarts pour chacun des trois exercices considérés.
- Le processus d'évaluation annuelle des risques des projets ne fonctionnait pas d'une manière efficace. En Colombie-Britannique, les cinq SADC de l'échantillon étaient classées comme SADC à faible risque, même si l'une d'elles présentait quelques sérieuses lacunes apparaissant dans la vérification externe de ses états financiers. En Alberta, trois des 15 dossiers examinés ne comportaient pas la preuve d'une évaluation annuelle des risques des projets. En Saskatchewan, l'une des évaluations du genre portait la mention « pas d'observation de vérification », mais la lettre connexe de conformité rédigée par le vérificateur faisait état de certaines difficultés de conformité. Une gestion solide et efficace des risques est l'un des principes clés de la nouvelle Politique du Conseil du Trésor concernant les paiements de transfert.
- Les visites de DEO dans les SADC, faites à la suite d'évaluations des risques des projets, n'étaient pas toujours documentées dans toutes les régions. Les pièces étayant les visites étaient presque inexistantes. Pour les 20 dossiers examinés, le personnel de DEO a fait quatre visites dans les SADC; cependant, un seul de ces dossiers contenait un rapport de visite.
- Les formulaires accompagnant les rapports sur l'assurance de la qualité et les formulaires de contrôle des meilleures pratiques n'étaient pas toujours utilisés par les régions, et versés dans les dossiers. Dans la Région de la Saskatchewan, les cinq dossiers examinés des SADC étaient dépourvus de formulaires remplis.
- Dans la Région de la Saskatchewan, les dossiers de deux des cinq SADC n'étaient pas assortis de politiques concernant la nomination ou le mandat du conseil d'administration. Dans trois SADC sur les dix qui ont été visitées à travers l'Ouest canadien, les vérificateurs ont constaté que les pièces justificatives de paiement ou les demandes de chèques se rapportant aux dépenses du directeur général ou du président du conseil ne portaient que sa signature à lui. Dans tous ces cas, le chèque final comprenait une deuxième signature d'une personne qui n'était pas le bénéficiaire du paiement.

Recommandation n° 2 : DEO devrait normaliser, documenter et appliquer uniformément ses pratiques de suivi et d'examen se rapportant aux plans opérationnels des SADC, à leurs états financiers, à leurs rapports sur le rendement, à leurs évaluations des risques des projets et aux visites sur place.

Recommandation n° 3 : DEO devrait établir des processus officiels de nature à étayer un suivi suffisant de la conformité et du rendement du Programme de développement des collectivités.

Recommandation n° 4 : DEO devrait renforcer et normaliser son processus d'évaluation des risques pour qu'il comprenne divers degrés d'intervention, en fonction du niveau de risque évalué.

5.0 Conclusion

- 5.1 DEO et les SADC disposent de cadres suffisants de contrôle de gestion et de mesures adéquates de contrôle pour bien administrer le programme comme le requièrent les textes autorisant le programme, et pour atténuer les risques du programme. Cependant, les améliorations suggérées dans le présent rapport, ainsi que les recommandations faites, devraient renforcer les moyens mis en œuvre pour bien administrer le Programme de développement des collectivités.
- 5.2 La vérification a porté sur plusieurs critères de vérification employés pour évaluer les principaux risques, le cadre de contrôle de gestion et les pratiques en la matière. Le sommaire des résultats est présenté ci-après.

Sommaire des résultats, en fonction de chaque critère

Critères de vérification évalués	Résultats
1. Administration du programme	
1.1 La gestion globale du Programme de développement des collectivités par DEO est de bonne qualité, et elle est conforme aux textes autorisant le programme.	Critère rempli pour l'essentiel
2. Gestion financière du Programme de développement des collectivités	
2.1 Le fonds de fonctionnement et le fonds d'investissement du programme sont accessibles à toutes les SADC et sont employés comme prévu.	Critère rempli pour l'essentiel
2.2 Les paiements anticipés et paiements de réclamations faits en vertu du programme, y compris les intérêts sur les avances, sont conformes au calendrier des accords de contribution.	Critère rempli
2.3 L'information requise est recueillie, examinée et approuvée, au soutien des paiements d'avances et de frais réclamés.	Critère rempli
3. Gestion des fonds d'investissement du Programme	
3.1 Le fonds d'investissement du Programme est accessible à toutes les SADC, et les remboursements sont faits d'une manière conforme aux accords de contribution, ainsi qu'aux politiques et lignes directrices des SADC.	Critère rempli
3.2 Le fonds d'investissement du Programme est en mesure de mobiliser des fonds auprès d'autres SADC, lorsque celles-ci détiennent des fonds excédentaires.	Critère rempli pour l'essentiel
4. Contrôles de gestion destinés à garantir la conformité	
4.1 Des contrôles et processus existent pour s'assurer que les bénéficiaires respectent les exigences des accords de contribution et les textes autorisant le	Critère rempli pour l'essentiel

programme.	
4.2 Les pratiques de gestion permettent de suivre et examiner l'information et les prescriptions touchant les résultats du programme.	Critère rempli pour l'essentiel

6.0 Stratégies de vérification

Planification

6.1 La planification a débuté en janvier 2009, et le travail de terrain s'est achevé en mars 2009 dans les quatre régions, à DEO et dans les SADC choisies. Des réunions préalables à la mission ont eu lieu, et un diagnostic préliminaire a été fait, afin de mieux définir les risques, les critères de vérification, les éléments du contrôle et les stratégies de vérification. DEO et le personnel des SADC ont été mis à contribution tout au long du processus de vérification, lorsque c'était nécessaire.

Normes et méthodes

6.2 Les normes de vérification interne du gouvernement du Canada ont été appliquées durant les phases de la vérification portant sur la planification, l'exécution et l'établissement de rapports. La vérification s'appuie sur des informations, afin que la certitude de vérification soit pleinement étayée. Toute l'information existante a été examinée et analysée par rapport aux critères de vérification, pour une récapitulation des résultats. Les sources d'information étaient les suivantes : entretiens, examen et analyse des politiques et des pratiques de gestion en vigueur à DEO et dans les SADC, examen des vérifications antérieures/examens effectués par d'autres certificateurs, visites sur place dans les régions et dans les SADC, examens analytiques, explicitation des causes et effets des conditions, documents de base et suite donnée aux vérifications antérieures.

Échantillonnage

6.3 Une importance considérable a été accordée aux risques perçus, après un choix judicieux des dossiers et des SADC soumises à examen. Dans le cadre de l'information probante, les vérificateurs ont judicieusement retenu 20 dossiers représentatifs de l'ensemble des régions et des 10 SADC soumises à examen, et ils ont soumis l'échantillon aux divers critères de vérification qui avaient été mis au point en accord avec la direction chargée du programme.

Équipe de vérification :

Le personnel de vérification interne de DEO a procédé à cette vérification.

Donald MacDonald	Dirigeant principal de la vérification
John Hagan	Vérificateur principal
Amarjit Mundi	Vérificateur principal
Wilfredo Dimailig	Vérificateur interne
Barry Neil	Vérificateur interne