



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

Vérification du Fonds d'adaptation des collectivités et du programme Infrastructure de loisirs Canada

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Septembre 2009

Table des matières

1.0 RÉSUMÉ	2
2.0 ASSURANCE PROCURÉE PAR LA VÉRIFICATION	3
3.0 INTRODUCTION	4
4.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
4.1 GOUVERNANCE ET GESTION DU RISQUE	7
4.2 CONCEPTION DES PROGRAMMES	7
4.3 CAPACITÉS ET RESSOURCES	8
4.4 CLARTÉ, ADMISSIBILITÉ ET COMMUNICATIONS	10
4.5 RAPPORTS ET RENDEMENT	11
4.6 CONFORMITÉ	11
4.7 GESTION FINANCIÈRE ET DE TRÉSORERIE	12
4.8 PARTENARIATS	13
5.0 CONCLUSION	14
6.0 STRATÉGIE ET MÉTHODE DE VÉRIFICATION	15

1.0 Résumé

- 1.1 La vérification des initiatives du Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) ainsi que du programme Infrastructure de loisirs Canada (ILC) comprises dans le Plan d'action économique (Budget 2009) était prévue dans le Plan de vérification axé sur les risques 2009-2012 de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO), lequel a été approuvé. Il s'agit d'une vérification de système en voie d'élaboration conçue pour fournir à la direction une rétroaction rapide en temps utile sur la conception et les contrôles des programmes. La vérification a été entreprise dans les six mois qui ont suivi l'annonce des initiatives.
- 1.2 La vérification a pour objectif de donner au sous-ministre une assurance à l'égard des nouveaux cadres de contrôle conçus pour les initiatives du FAC et d'ILC. Le Budget 2009 avait pour objectif de faire circuler l'argent rapidement et légalement. La vérification a examiné les contrôles et les processus de DEO appliqués au FAC et à ILC en fonction de cet objectif.
- 1.3 La vérification a porté sur certains éléments de la conception initiale et des étapes de mise en œuvre des deux initiatives. L'un de ces éléments est l'efficacité des activités entreprises entre l'annonce du 27 janvier 2009 et le 30 juin 2009. Les autres incluaient les structures organisationnelles, la conception des programmes, l'état de préparation des systèmes, la sélection en fonction de l'admissibilité, la diligence requise, la conformité, les communications, le suivi et la production de rapports. La vérification interne a permis d'examiner ces caractéristiques dans la conception des programmes et le premier lot de demandes pour ces deux initiatives.

Conclusions

- 1.4 En général, DEO a intégré les leçons tirées de 22 ans d'expérience dans la mise en œuvre de programmes de subventions et de contributions. La direction de DEO a modifié les systèmes et les processus existants pour surmonter les difficultés et les risques propres au FAC et à ILC.
- 1.5 Dans la courte période de janvier à juin 2009, DEO a conçu et lancé les programmes du FAC et ILC afin d'atteindre ses objectifs déclarés de stimuler l'activité économique ainsi que de créer et de préserver des emplois.
- 1.6 Dans le cadre de ce processus de développement, DEO s'est concentré sur la conception des programmes, le déploiement de ressources, l'embauche de personnel, l'évaluation accélérée de l'admissibilité, les liaisons avec le Ministère, la formation et la sensibilisation des collectivités
- 1.7 DEO a réussi à mettre en œuvre ILC, et des fonds ont commencé à être versés aux bénéficiaires. DEO a exploité ses liens existants et son expérience gagnée au cours de l'exécution de programmes d'infrastructure pour faciliter le démarrage rapide du programme. À la fin du travail de vérification sur le terrain, le 31 août 2009, DEO avait

achevé l'étape de la diligence requise dans plus de 95 % des projets de la première tranche des allocations d'ILC. Les rapports internes de DEO démontrent que le programme d'ILC ne pouvait répondre à la demande. Au 31 août 2009, le gouvernement n'avait pas encore versé à DEO les fonds pour la deuxième tranche du programme.

- 1.8 La conception du FAC par DEO est fiable. La vérification interne a mis à l'épreuve le cadre conceptuel et les outils préparés pour le premier lot de demandes et a déterminé qu'ils fonctionnaient de façon efficace.
- 1.9 Les projets du FAC sont de nature variée et, dans leur cas, l'évaluation de la diligence requise prend davantage de temps que les projets d'ILC. Au moment du présent rapport, DEO n'a pas encore dépensé de fonds importants, bien que des sommes importantes aient été engagées dans le système comptable du gouvernement.
- 1.10 Le FAC et les programmes ILC ont reçu plus de 2 600 demandes de qualité variable, ce qui a causé des difficultés à DEO concernant les technologies de l'information, la rigueur du suivi, la dotation du personnel et sa formation, la pression accrue sur les principaux programmes, la sensibilisation et les communications.
- 1.11 Le volume élevé de demandes a exigé des efforts extraordinaires et prolongés de la part du personnel pour accélérer le processus d'approbation sur une période de temps si courte. Comme il n'y a aucune marge de manœuvre pour le report de fonds du FAC et d'ILC, DEO doit accorder toute l'attention nécessaire au processus de suivi, maintenant que des projets ont été approuvés. En raison du moment où la présente vérification a été effectuée, la vérification interne n'a pu évaluer aucun aspect du processus de suivi.
- 1.12 Les possibilités d'amélioration ont été documentées dans le présent rapport. Nous avons constaté que des discussions avaient déjà lieu pour résoudre ces difficultés, et des solutions pourraient déjà avoir été appliquées au moment de la publication du présent rapport.

2.0 Assurance procurée par la vérification

- 2.1 Le travail de vérification a été achevé et analysé selon les normes et les critères de vérification interne retenus, et a permis de conclure que de bonnes stratégies d'atténuation des risques et de bons cadres de contrôle ont été conçus pour réussir la mise en œuvre des initiatives du FAC et d'ILC. Lorsque des processus rigoureux de suivi auront été conçus et mis en œuvre, DEO devrait atteindre ses objectifs en matière de programmes.
- 2.2 Conformément aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, le dirigeant principal de la vérification donne l'assurance que des contrôles de gestion pertinents et fiables ont été conçus et fonctionnent de façon satisfaisante, et devraient permettre la réalisation des initiatives du FAC et d'ILC dans les quatre provinces de l'Ouest canadien.

3.0 Introduction

3.1 Les initiatives du Fonds d'adaptation des collectivités (FAC) et du programme Infrastructure de loisirs Canada (ILC) font partie du Plan d'action économique (Budget 2009), annoncé le 27 janvier 2009 par le gouvernement du Canada en vue d'assurer un redressement rapide à la suite de l'actuel ralentissement économique. Le Budget a alloué à Diversification de l'économie de l'Ouest Canada 360 millions de dollars supplémentaires à court terme pour deux ans, jusqu'au 31 mars 2011. Le gouvernement a confié à DEO la réalisation des initiatives du FAC et d'ILC dans les quatre provinces de l'Ouest, soit la Colombie-Britannique, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba. Ces investissements ont pour objectif de stimuler l'économie et de créer des emplois dans les collectivités canadiennes.

Fonds d'adaptation des collectivités (FAC)

3.2 Le FAC vise à fournir 1 milliard de dollars à l'échelle nationale sur une période de deux ans pour répondre aux besoins à court terme des collectivités canadiennes touchées par la récession mondiale. Ce fond national stimulera l'économie en appuyant des projets qui créent et préservent des emplois dans les collectivités qui ont subi de lourdes pertes d'emplois et qui n'ont pas suffisamment d'autres possibilités d'emplois ainsi que dans leur région. En se concentrant sur la création d'emploi à court terme pour appuyer les collectivités et les secteurs qui contribuent à leur viabilité, le FAC jouera un rôle distinct par rapport à d'autres mesures de stimulation économiques comprises dans le Plan d'action économique du Canada. DEO mettra en œuvre le Fonds dans les quatre provinces de l'Ouest, en y investissant 306 millions de dollars pour aider les collectivités à réduire les effets à court terme du ralentissement économique. L'objectif principal du FAC est la création immédiate d'emplois.

Infrastructure de loisirs Canada (ILC)

3.3 Le programme ILC, qui fait partie du Plan d'action économique, permettra d'investir 500 millions de dollars sur deux ans dans les installations récréatives de tout le Canada. De ce programme, DEO reçoit 153 millions de dollars. Ce programme stimule l'économie canadienne de façon ciblée et temporaire en augmentant le volume total des activités de construction associées aux infrastructures récréatives. Les projets admissibles au programme ont normalement pour objet la réhabilitation ou la réparation d'installations récréatives, y compris de nouvelles constructions, et doivent être achevés au 31 mars 2011.

3.4 Le gouvernement fédéral financera jusqu'à 33 p. 100 des coûts admissibles et, dans des circonstances exceptionnelles, jusqu'à 50 p. 100. Les projets approuvés dans le cadre d'ILC peuvent recevoir jusqu'à 1 million de dollars du gouvernement fédéral, ce qui représente normalement le tiers des coûts de projet. Le reste des fonds peut être obtenu des gouvernements provinciaux ou des administrations municipales, d'organismes communautaires ou du secteur privé. DEO mettra ce programme en œuvre dans l'Ouest

canadien et investira presque 54 millions de dollars de la contribution de 175 millions de dollars du gouvernement fédéral de la première tranche affectée proportionnellement au nombre d'habitants par région ainsi que 99 millions de dollars de l'autre portion nationale de 325 millions de dollars.

Contexte de la vérification

- 3.6 Les fonds de stimulation économique de 459 millions de dollars (y compris les deux sommes accordées à ILC) représentent une augmentation de 115 p. 100 par rapport au niveau de référence annuel de DEO. L'injection de fonds supplémentaires et l'augmentation correspondante de l'effort pour donner des résultats en peu de temps ont exercé une forte pression sur les ressources actuelles. Dans le contexte du FAC et d'ILC, la réussite consiste à faire circuler l'argent rapidement et légalement d'ici mars 2011. Ce contexte a eu des conséquences sur les risques inhérents à de telles initiatives. Par conséquent, DEO devait concevoir des contrôles solides pour s'assurer que les fonds étaient correctement gérés et versés en temps opportun et de façon appropriée.
- 3.7 Le contrôleur général du Canada et le vérificateur général du Canada ont tous deux mentionné les risques inhérents à ces initiatives du Plan d'action économique ainsi que l'importance de la vérification.

Objectif de la vérification

- 3.8 L'objectif de la vérification était de donner au sous-ministre une assurance à l'égard des nouveaux cadres de contrôle conçus pour les initiatives du FAC et d'ILC. Le Budget 2009 avait pour objectif de faire circuler l'argent rapidement et légalement. La présente vérification a examiné les contrôles conçus par DEO pour le FAC et ILC afin d'atteindre cet objectif.

Portée

- 3.9 La vérification a porté sur certains éléments de la conception initiale et des étapes de mise en œuvre des deux initiatives. L'un de ces éléments est l'efficacité des activités entreprises entre l'annonce du 27 janvier 2009 et le 30 juin 2009. Les autres incluaient les structures organisationnelles, la conception des programmes, l'état de préparation des systèmes, la sélection selon l'admissibilité, la diligence requise, la conformité, les communications, le suivi et la production de rapports. La vérification interne a permis d'examiner la conception des programmes et le premier lot de demandes pour ces deux initiatives en fonction de ces caractéristiques. Les vérificateurs ont sélectionné des exemples de projets parmi ceux qui ont été approuvés et ceux dont l'approbation n'a pas été recommandée.

Principaux risques

- 3.10 La vérification a porté sur les contrôles que la direction a créés pour atténuer les risques suivants :

- a) mauvaise gouvernance et mauvaise gestion du risque du FAC et d'ILC;
- b) retard des approbations qui empêche le versement rapide des fonds;
- c) processus de demande insuffisant et mal compris;
- d) processus non conformes à la politique du Conseil du Trésor;
- e) manque de clarté des critères d'admissibilité;
- f) mauvaises procédures de suivi pour appliquer rigoureusement les conditions de péremption aux fonds;
- g) manque de capacités et d'expertise du personnel;
- h) incapacité à rendre compte des résultats;
- i) systèmes incapables de prendre en charge les nouveaux programmes;
- j) dépenses croissantes qui ne donnent pas les résultats escomptés;
- k) perception négative du public de l'exécution des programmes.

Remerciements

- 3.11 Les vérificateurs voudraient remercier la direction et le personnel de DEO pour la coopération et l'aide opportunes qu'ils ont apportées à l'équipe de vérification tout au long de sa mission.

4.0 Observations et recommandations

4.1 Gouvernance et gestion du risque

Critères : La vérification devait permettre de constater que le comité exécutif avait déterminé de façon officielle les risques courus et défini le contexte et les pratiques ministérielles de gestion des risques liés au FAC et à ILC. Les régions et les directions générales comprennent leur rôle et leur responsabilité, en plus d'appliquer des processus de gestion du risque liés aux plans stratégiques du Ministère et aux objectifs du FAC et d'ILC. Des délégations de pouvoirs sont effectuées pour le FAC et ILC.

- 4.1.1 Afin d'obtenir les autorisations de programme nécessaires du Conseil du Trésor, DEO a cerné les principaux risques courus et proposé des stratégies d'atténuation pour les prévenir. Lors de la conception des programmes, la direction s'est assurée d'obtenir les délégations de pouvoirs et les autorisations de programme nécessaires pour dépenser les fonds. DEO a préparé les objectifs, les résultats, les critères d'admissibilité et les processus d'approbation des programmes.
- 4.1.2 La direction et le personnel de tous les niveaux de l'organisation ont été consultés et ont participé grandement pendant la préparation des critères de programme, des outils et des modules de formation du personnel. Les pouvoirs, les obligations et la responsabilité ont été précisés et communiqués par des moyens semblables. Les vérificateurs ont constaté le rôle joué tant par l'administration centrale que les régions pendant la conception des programmes et le traitement du premier lot de demandes.
- 4.1.3 Le comité exécutif du Ministère a activement participé aux préparatifs. Les vérificateurs ont scruté les faits prouvant que le comité exécutif a été régulièrement tenu au courant et a participé aux discussions sur les nouvelles initiatives.
- 4.1.4 Le ministre a approuvé et annoncé tous les projets du FAC et d'ILC pendant la période de vérification. Le personnel et la direction de DEO ont procédé à la diligence requise et fait des recommandations concernant tous les projets avant de les soumettre au cabinet du ministre pour approbation. Étant donné le volume élevé et la valeur relativement faible en dollars de nombre de ces projets, le modèle actuel de prise de décision et de délégation exige beaucoup de temps de la part du personnel du Ministère et de celui du ministre. Les vérificateurs ont noté qu'une soumission fréquente de projets recommandés et un processus élaboré de communications entre le Ministère et le cabinet du ministre ont permis de prendre efficacement des décisions au sujet des projets.

4.2 Conception des programmes

Critères : La vérification devait permettre de constater que les régions ont été consultées et que des ressources suffisantes ont été affectées à l'analyse et au déploiement des options

stratégiques pour le FAC et ILC. Les expériences similaires et les leçons tirées d'autres programmes ont été appliquées. Les méthodes constantes et fonctionnelles d'évaluation, d'établissement des priorités, de sélection, de documentation, d'autorisation, d'établissement des obligations et de reddition de comptes étaient claires, ont été communiquées et satisfaisaient aux besoins des régions.

- 4.2.1 Les vérificateurs ont constaté que le personnel et les intervenants participaient activement à la conception et à l'élaboration des outils de programme. Les situations et les préoccupations propres aux régions ont été prises en considération, tout en assurant l'uniformité de la conception et de la mise en œuvre des programmes dans toutes les régions.
- 4.2.2 La conception et le déploiement de nouveaux programmes exigent l'affectation de ressources considérables. Du personnel a été recruté ou déployé, ou les deux, pour réussir à préparer les lignes directrices et les outils du FAC et d'ILC.
- 4.2.3 La direction et le personnel ont confirmé aux vérificateurs que les leçons retenues des précédents programmes de contribution, activités de suivi, études d'impact et évaluations ont contribué à l'élaboration et à la modification des processus d'évaluation de projet et des ententes de contribution.
- 4.2.4 L'expertise et les fonds de renseignements d'autres organismes, comme Statistique Canada, ont été mis à profit, au besoin. Les outils essentiels aux programmes (critères de détermination de l'admissibilité et documents d'approbation de projet) ont fonctionné lorsqu'ils ont été appliqués au premier lot de demandes pour les deux initiatives. Ces outils ont permis de normaliser l'évaluation de tous les projets et de documenter l'activité de stimulation économique des projets, leur qualité, les besoins de trésorerie, la création ou la préservation d'emplois ainsi que les répercussions.

4.3 Capacités et ressources

Critères : La vérification devait permettre de constater que les ressources humaines, les systèmes, d'information et de technologie, les outils et les installations sont présents en quantité suffisante.

- 4.3.1 Les bureaux régionaux et l'administration centrale ont rédigé des plans de ressources humaines et modifié des structures organisationnelles. La direction a analysé les besoins actuels et futurs en compétences et en formation, puis les a intégrés dans les plans, qui ont été mis en œuvre pour prévoir suffisamment d'espace de bureau supplémentaire afin de recevoir les nouveaux employés.
- 4.3.2 Les régions et l'administration centrale ont employé divers modèles de dotation de personnel. En général, les unités du FAC et d'ILC regroupaient des nouveaux employés et des employés d'expérience. La région de la Colombie-Britannique, par exemple, a réaffecté au FAC et à ILC du personnel de programmes abolis ou en déclin, ce qui lui a

permis de déployer de façon efficace du personnel expérimenté. Les autres régions ont dû attirer un mélange d'employés de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation.

- 4.3.3 Les régions qui ont employé moins de personnel expérimenté pour le FAC et ILC ont trouvé la courbe d'apprentissage plus abrupte et ont pris du retard dans les premiers processus d'évaluation de projets et de diligence requise.
- 4.3.4 Le déplacement de personnel d'autres sections de l'organisation au FAC et à ILC pourrait laisser des besoins non comblés dans les principaux programmes. La direction devra s'assurer que la réussite du FAC et d'ILC ne mette pas en péril les principales initiatives de DEO. Pour le moment, la haute direction demeure confiante de pouvoir réaliser avec succès les principaux programmes et les nouvelles initiatives d'ici la fin de l'exercice.
- 4.3.5 La direction a cerné les besoins du FAC et d'ILC relativement à la gestion et aux technologies de l'information. Elle a décidé de modifier ses systèmes existants pour saisir les données des projets du FAC et d'ILC (Portail de projets) et produire des rapports (InfoQuest). À cause de l'échéance serrée, certaines des modifications nécessaires au système n'ont pas été terminées à temps pour le premier lot de demandes. Par conséquent, les régions ont dû entrer manuellement les données dans leur propre feuille de calcul plutôt que dans le système existant. Selon la direction, au 31 août 2009, plus de 90 p. 100 des demandes avaient été entrées dans la base de données du Ministère.
- 4.3.6 À cause du retard initial dans l'entrée de nouvelles données dans le Portail de projets, la direction n'a pas pu produire certains rapports générés par le système. Certains rapports ministériels ont donc été rédigés à partir de données régionales « manuelles ». La direction rattrape présentement ce retard afin de bien gérer les besoins du FAC et d'ILC relativement à la collecte de données et à la production de rapports.

Recommandation n° 1 Bien que les projets du FAC et d'ILC représentent une priorité pour le Ministère, la direction de DEO doit conserver des ressources adéquates et se concentrer sur ses principaux programmes.

Recommandation n° 2 La direction de DEO doit achever les changements proposés et nécessaires au système aussitôt que possible pour répondre à tous les nouveaux besoins du FAC et d'ILC relativement à la collecte de données et à la production de rapports, tant pour les régions que l'administration centrale.

4.4 Clarté, admissibilité et communications

Critères : La vérification devait permettre de constater que les processus et l'information sont en place pour permettre aux clients de comprendre les priorités, les critères d'admissibilité et les résultats attendus de ces programmes, ainsi que de s'assurer que ces facteurs ont été clairement communiqués. Il existe des rapports hiérarchiques transparents entre DEO, les utilisateurs et les intervenants. Des processus efficaces ont été mis en œuvre pour recevoir les demandes, les évaluer et recommander leur approbation.

- 4.4.1 En mai 2009, une fois les programmes élaborés, DEO a affiché sur son site Web public l'information à leur sujet. Cette information incluait les principales priorités, les résultats attendus, les critères d'admissibilité, les exigences relatives aux demandes et une foire aux questions. DEO a fourni les coordonnées pour communiquer avec toutes les régions et l'administration centrale.
- 4.4.2 De plus, les régions et l'administration centrale ont entrepris des activités de sensibilisation, dont des présentations, des rencontres, des envois postaux dans les collectivités et des sollicitations auprès avec des partenaires financiers pour mettre en valeur les initiatives.
- 4.4.3 Les vérificateurs se sont assurés que la sélection des demandes dans le premier lot était faite en fonction des critères d'admissibilité publiés, et que l'on avait procédé à la diligence requise attendue pour les projets approuvés. La vérification interne a permis d'examiner 12 des 55 projets approuvés au 30 juin 2009 à l'aide de critères de vérification déterminés. Elle a également permis de vérifier 10 demandes dont l'approbation n'était pas recommandée, toujours en fonction des critères de vérification déterminés.
- 4.4.4 Les régions de DEO ont reçu plus de 2 000 demandes de renseignements de collectivités et d'intervenants qui ont exprimé leur intérêt après avoir pris connaissance des initiatives sur le site Web ou dans les médias. La direction a mis son site Web à jour pour faire circuler plus facilement l'information et pour permettre aux intéressés de remplir et de déposer leur demande en ligne, en format PDF, ou bien par télécopieur ou par courriel. Plus de 90 p. 100 des demandes ont été reçues par télécopieur ou par dépôt en ligne du document PDF.
- 4.4.5 La direction a appliqué les normes de service existantes au traitement et à l'approbation des demandes pour le FAC et ILC. Comme ces initiatives n'en sont qu'à leurs premiers pas, la vérification interne n'a pas été en mesure d'évaluer le rendement en fonction de ces normes.
- 4.4.6 Au 31 août 2009, DEO n'avait pas envoyé de lettre de refus aux demandeurs. Les refus se feront en deux étapes. En premier lieu, les projets qui ne respectent pas les critères seront écartés. Ensuite, des fonds seront alloués aux projets qui répondent le mieux aux

priorités. DEO doit communiquer ses décisions dans un délai raisonnable afin d'éviter une mauvaise perception du public et une atteinte à la réputation du service à la clientèle de DEO.

Recommandation n° 3 DEO doit communiquer dans un délai raisonnable ses décisions de financement aux demandeurs, tant les approbations que les refus.

4.5 Rapports et rendement

Critères : La vérification devait permettre de constater que des données pertinentes et récentes sur les résultats financiers et le rendement sont consignées et transmises en temps utile à la direction et aux organismes centraux. Les exigences relatives à la production de rapports sont pertinentes, comprises et raisonnables, et ont été communiquées aux intervenants.

- 4.5.1 Malgré certaines des limites des systèmes mentionnées au paragraphe 4.3, DEO a déposé à temps ses deux rapports trimestriels et ses modèles pour le FAC et ILC, comme l'exigent les organismes centraux aux fins de présentation de rapports au Parlement. Les modèles de rapports destinés aux bénéficiaires qui devront déposer des rapports d'étape trimestriels sont en cours de rédaction. DEO devra intensifier ses communications avec les bénéficiaires ainsi que la surveillance de ces derniers afin de respecter cette nouvelle exigence de production de rapports.
- 4.5.2 L'indicateur de mesure de la création d'emplois est calculé pendant l'évaluation du projet; l'entente de contribution avec le bénéficiaire exige que cet indicateur soit intégré aux rapports produits pendant la mise en œuvre du projet. Cette mesure est utile pour déterminer les activités économiques et les effets du projet sur la création ou la préservation d'emplois; toutefois, la direction pourrait devoir donner de la formation à l'interne ou à l'externe sur la collecte et l'utilisation des données relatives à cet indicateur.

4.6 Conformité

Critères : La vérification devait permettre de constater que les politiques et les directives du Conseil du trésor sont suivies. Les ententes de contribution portant sur les projets des bénéficiaires sont conformes aux autorisations de programme.

- 4.6.1 La vérification interne a permis de constater que les exigences du Conseil du Trésor ont été intégrées aux processus et aux contrôles élaborés pour le FAC et ILC. De futures vérifications permettront d'évaluer cet aspect de plus près.
- 4.6.2 Les ententes de contribution des bénéficiaires tiennent compte des modalités associées aux autorisations de programme pour ces initiatives. Les exigences administratives

imposées aux bénéficiaires ayant conclu des ententes de contribution étaient conformes aux autorisations de programme et étaient nécessaires pour assurer un contrôle efficace. Dans les 12 dossiers de projet examinés, ces exigences ont été jugées raisonnables et en rapport avec le niveau de risque, l'importance du financement et le profil de risque des bénéficiaires.

4.7 Gestion financière et de trésorerie

Critères : La vérification devait permettre de constater que des prévisions financières et des flux de trésorerie ont été préparés et ont fait l'objet d'un suivi régulier, et que des rajustements ont été apportés au besoin. Des politiques et des procédures ont été établies et documentées sur les pratiques de gestion des transactions, et les pouvoirs financiers sont connus et compris par le personnel.

- 4.7.1 Les systèmes financiers de DEO ont été modifiés en vue de saisir les données du FAC et d'ILC afin de permettre la production de rapports aux organismes centraux et à la haute direction. À la fin d'août, DEO avait engagé plus de 90 p. 100 de sa première tranche de fonds pour ILC et une part importante des fonds du FAC. En même temps, DEO avait fait très peu de dépenses réelles, car la plupart des projets n'en étaient qu'à leurs premières étapes.
- 4.7.2 À ce jour, la direction a principalement porté attention à la planification et à l'évaluation des projets. Dorénavant, elle devra se concentrer sur le suivi actif des projets, étant donné que les fonds ne peuvent pas être reportés d'un exercice à l'autre. Cette disposition de péremption nécessitera un suivi plus actif que celui présentement exigé par les principaux programmes de DEO.
- 4.7.3 La direction doit maîtriser rapidement le suivi pour réduire au minimum la péremption de fonds du FAC et d'ILC, qui ne peuvent pas être reportés, et pour permettre la réallocation de fonds à d'autres projets ou régions qui ont des besoins de trésorerie. La direction a expliqué que du personnel supplémentaire était présentement ajouté au suivi et au paiement, et que cet aspect serait une priorité une fois l'évaluation des projets terminée. Les nouveaux employés et ceux déjà en place auront besoin de formation, puisque les conditions de péremption appliquées au FAC et à ILC exigent un suivi des flux de trésorerie qui soit davantage proactif que la pratique habituelle de DEO d'attendre les demandes de paiement.

Recommandation n° 4 DEO doit élaborer des processus rigoureux de suivi conçus en fonction des éléments propres aux initiatives du FAC et d'ILC. Le personnel de DEO doit recevoir une formation adéquate sur ces nouveaux processus.

4.8 Partenariats

Critères : La vérification devait permettre de constater que DEO, le cas échéant, a profité d'occasions de collaboration pour accroître les possibilités de stimulation économique. Les mécanismes existants de consultation des organismes provinciaux et municipaux et d'autres organismes fédéraux ont été utilisés, ou de nouveaux mécanismes établis.

- 4.8.1 La vérification interne a permis de constater amplement que DEO a consulté différents groupes afin de faire connaître le FAC et ILC pendant la courte période entre février et juin 2009, comme en témoigne le nombre écrasant de demandes reçues, leur diversité et leur nature.
- 4.8.2 Dans le cadre du FAC et d'ILC, DEO a tiré parti des partenariats existants avec les provinces, en plus d'en établir de nouveaux, comme l'entente d'exécution par des tiers conclue avec la Northern Development Initiative Trust (NDIT). Cette entente avec la NDIT avait été conclue pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la prestation des services de DEO dans les collectivités éloignées du nord de la Colombie-Britannique. La vérification interne s'est penchée sur l'entente de contribution avec la NDIT ainsi que sur les exigences administratives sous-jacentes relativement à la documentation et a conclu qu'il avait été convenu d'effectuer des contrôles efficaces pour assurer une atténuation raisonnable du niveau de risque associé à l'exécution des programmes par des tiers.
- 4.8.3 Les discussions avec la direction ont permis d'apprendre que les activités de sensibilisation étaient concentrées sur les organismes provinciaux, municipaux et sans but lucratif, en plus des partenaires connus dans les programmes traditionnels de DEO. Il était difficile de nouer de nouvelles alliances dans la courte période allouée pour réaliser le programme. Il n'est pas certain que les activités de sensibilisation ont permis d'atteindre toutes les collectivités ou industries touchées par la récession.

5.0 Conclusion

- 5.1 Depuis l'annonce du FAC et d'ILC, le 27 janvier 2009, dans le cadre du budget fédéral, DEO a franchi plusieurs étapes clés et a pris des mesures solides et utiles dans la conception et la mise en œuvre de ces initiatives. DEO a réuni des ressources et établi des structures, des rôles, des responsabilités et des obligations pratiques et raisonnables. DEO s'est doté de saines stratégies d'atténuation des risques et de bons cadres de contrôle qui devraient permettre de réussir la mise en œuvre des initiatives du FAC et d'ILC telles qu'elles ont été annoncées dans le Plan d'action économique (Budget 2009).
- 5.2 DEO doit se concentrer sur l'élaboration de ses nouveaux processus de suivi et sur l'établissement de meilleures capacités. Au fur et à mesure de l'évolution du FAC et d'ILC, ainsi que des dépenses réelles de projet, les vérifications futures s'attarderont à ces aspects du FAC et d'ILC.
- 5.3 D'après les résultats de la présente vérification, la vérification interne a tiré les conclusions suivantes relativement aux principaux éléments de risque et de contrôle du FAC et d'ILC qui ont été examinés.

Élément de risque et de contrôle	Critères de vérification évalués
1. Gouvernance et gestion du risque	Critères respectés
2. Conception des programmes	Critères respectés
3. Capacités et ressources	Critères respectés pour l'essentiel
4. Clarté, admissibilité et communications	Critères respectés pour l'essentiel
5. Rapports et rendement	Critères respectés
6. Conformité	Critères respectés
7. Gestion financière et de trésorerie	Critères respectés pour l'essentiel
8. Partenariats	Critères respectés pour l'essentiel

6.0 Stratégie et méthode de vérification

Planification

- 6.1 La planification de la vérification a débuté en mai 2009, et le travail sur le terrain a été achevé en août 2009 dans les quatre provinces et à l'administration centrale. Des rencontres avant la mission et une enquête préliminaire ont été effectués afin de mieux déterminer les principaux risques, les critères de vérification, les éléments de contrôle et les stratégies de vérification. Le personnel de DEO, le comité ministériel de vérification et le personnel des organismes centraux ont également apporté leur soutien.

Normes et méthode

- 6.2 La présente vérification a été effectuée selon les normes de vérification interne du gouvernement du Canada. Elle est fondée sur des données probantes et fournit une assurance entièrement étayée. Toutes les données probantes disponibles ont été analysées en tenant compte des facteurs, de la logique et du milieu régional; elles ont été examinées à la lumière des critères et des attentes de la vérification. Les données probantes proviennent d'entrevues, de l'analyse des risques, de contrôles, de visites en région, d'examens analytiques, d'élaborations sur les causes et effets des conditions, de documentation et, le cas échéant, de confirmations.

Échantillonnage

- 6.3 Une grande importance a été accordée aux principaux risques déterminés lors de la sélection éclairée des dossiers de projet qui devaient être examinés. Les vérificateurs ont exercé leur jugement pour choisir 12 des 55 dossiers approuvés au 20 juin 2009 pour les intégrer aux données probantes de la vérification. Ils ont fait de même pour choisir 10 dossiers dont l'approbation n'avait pas été recommandée. Les 22 dossiers retenus ont été vérifiés en fonction des caractéristiques applicables parmi les critères de vérification.

Vérification de suivi

- 6.4 La vérification se fait selon une méthode en cours d'élaboration et s'applique à des initiatives de programme qui datent d'à peine six mois. Une autre vérification, qui s'appuiera sur le plan de vérification axé sur les risques actuellement approuvé, aura lieu et se penchera sur certains éléments du FAC et d'ILC qui sont encore en cours d'élaboration. Cette vérification de suivi est prévue en 2011-2012, soit l'exercice suivant l'achèvement du FAC et d'ILC.

Équipe de vérification

Donald MacDonald	Dirigeant principal de la vérification
John Hagan	Chef de projet