



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

Vérification des ententes d'exécution par des tiers

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Octobre 2009

Table des matières

1.0	RÉSUMÉ	1
	Déclaration d'assurance	2
2.0	INTRODUCTION	3
	Contexte	3
	Objectifs de la vérification	5
	Principaux risques	5
	Portée et méthode	5
	Remerciements	5
3.0	CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	6
3.1	Supervision et mesure du rendement	6
3.2	Gérance et reddition de comptes	8
3.3	Gestion du risque	9
3.4	Formation et soutien	10
4.0	Conclusion	10
5.0	STRATÉGIE ET MÉTHODE DE VÉRIFICATION	11

1.0 Résumé

- 1.1 La vérification des ententes d'exécution par des tiers a été déterminée dans le Plan de vérification axé sur les risques 2009-2012 approuvé de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO). Les ententes d'exécution par des tiers ont été l'un des principaux risques déterminés dans le plus récent profil de risque de DEO.
- 1.2 L'objectif de la vérification était de fournir l'assurance que le cadre de gestion du risque, la gouvernance et les contrôles en place à DEO pour l'exécution des programmes et des projets par des tiers permettaient d'atteindre les résultats voulus.
- 1.3 La vérification s'est concentrée sur les programmes et les projets dans lesquels les fonds ont été fournis aux bénéficiaires par des organismes tiers. DEO a distribué à des organismes tiers des fonds de fonctionnement, d'investissement et d'emprunt qui doivent servir à la prestation de services aux clients et à la distribution de fonds par l'octroi de prêts ou de financement. Voici les programmes et les projets choisis pour la vérification : le Programme de développement des collectivités, l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE), le programme des Organisations francophones à vocation économique (OFVE), le Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité (PAEI), l'Initiative pour les entrepreneurs handicapés en milieu urbain, les initiatives de diversification économique des collectivités rurales des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) de la Colombie-Britannique et de l'Alberta et le Projet du polygone de tir aérien de Primrose Lake.
- 1.4 La plupart de ces initiatives ont déjà fait l'objet d'une vérification. La présente vérification s'est concentrée sur les processus et contrôles généraux de DEO pour la gestion des ententes d'exécution par des tiers et elle n'a pas repris le travail de vérification des programmes déjà effectué.
- 1.5 La vérification a porté sur la période du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2009 et elle a intégré l'examen et l'analyse des documents pertinents des politiques et programmes, des entrevues avec le personnel clé de DEO et des tests sur les opérations. Les vérificateurs ont examiné plusieurs documents clés, dont la Politique et la Directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor ainsi que le rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions.

Constatations

- 1.6 Les ententes de contribution sont des outils cruciaux dans la gestion des ententes d'exécution par des tiers. Grâce aux ententes de contribution, DEO définit les exigences que les tiers doivent respecter comme une condition du financement. Pour atteindre les résultats voulus, les modalités des ententes doivent être claires et connues des deux parties; DEO doit en outre surveiller continuellement ces modalités.

- 1.7 Les régions ont contrôlé activement les ententes de contribution. Toutefois, les vérificateurs ont constaté deux exceptions importantes dans le cas des ententes de contribution de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE). La région de la Saskatchewan n'a pas appliqué une clause, et la région du Manitoba a appliqué la clause mais a fait une erreur de calcul; par conséquent, DEO a versé plus de 1,6 million de dollars en trop à ces deux bénéficiaires. La direction a été mise au courant de la situation avant la vérification; elle a pris des mesures pour résoudre le problème et pour éviter que la situation se reproduise.
- 1.8 Les vérificateurs ont constaté des éléments probants du processus d'évaluation du risque des projets, de la surveillance active du rendement des tiers et de l'examen d'états financiers dans toutes les régions. Des occasions d'amélioration dans ces domaines figurent dans le présent rapport.
- 1.9 L'administration centrale doit assurer une supervision adéquate et surveiller activement les pratiques ayant trait à la exécution par des tiers. Elle devrait fixer des lignes directrices et des procédures uniformisées pour orienter les régions lorsque des problèmes se posent dans la gestion des relations avec les tiers. L'administration centrale devrait élaborer ces lignes directrices avec l'aide du personnel des programmes régionaux.

Déclaration d'assurance

- 1.10 Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification, des procédures suffisantes et adéquates de vérification ont été menées, et l'information recueillie confirme l'exactitude de la conclusion selon laquelle DEO a mis en place un cadre de gestion du risque, une gouvernance et des contrôles pour l'exécution de programmes et de projets par des tiers qui sont adéquats si les recommandations du présent rapport sont mises en œuvre.
- 1.11 L'assurance donnée est fondée sur une comparaison des conditions, tel 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. L'information 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.

2.0 Introduction

Contexte

- 2.1 L'exécution de plusieurs programmes de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) se fait par l'intermédiaire d'ententes avec des tiers, ce qui a notamment l'avantage que les tiers sont plus près des clients et mieux en mesure de connaître leurs besoins. De plus, l'exécution de programmes par des tiers permet de tirer parti de ressources additionnelles et de relations de travail déjà établies.
- 2.2 Le partenariat avec des tiers pour l'exécution de programmes et de projets a aussi plusieurs désavantages : DEO s'éloigne des clients et, par conséquent, ses interactions directes avec eux sont limitées. En outre, DEO n'est plus directement liée à l'exécution de programmes et dépend de tiers pour l'atteinte des résultats pour lesquels DEO doit rendre des comptes. DEO doit veiller à ce que des contrôles adéquats soient mis en place pour atténuer ce risque.
- 2.3 La vérification s'est concentrée sur les programmes et les projets pour lesquels des tiers ont reçu des fonds de fonctionnement, d'investissement, d'emprunt ou de projet et ont offert des services et du financement à des clients. Voici les programmes et les projets examinés :
- le Programme de développement des collectivités qui soutient le développement économique des collectivités, qui diversifie l'économie, qui soutient la création et la croissance des petites et moyennes entreprises, qui préserve des emplois et en crée de nouveaux et qui maintient la capacité du ministre à offrir des services ministériels aux collectivités rurales de l'Ouest canadien.
 - l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) aide les femmes entrepreneurs à démarrer ou faire croître leur propre entreprise en encourageant les femmes à le faire, en facilitant l'accès aux capitaux et en offrant des services pour aider les femmes à améliorer leur expérience, leur expertise, leurs actifs et leurs antécédents de crédit, ce qui permet d'augmenter le nombre et la force des femmes entrepreneurs;
 - l'Organisation francophone à vocation économique (OFVE) conçoit et fournit une gamme complète de services essentiels à la croissance d'une entreprise comme l'information, la formation, le mentorat, les conseils et la promotion de l'entrepreneuriat ainsi que l'élaboration d'initiatives particulières pour le développement économique des entrepreneurs francophones;
 - le Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité (PAEI) et l'Initiative pour les entrepreneurs handicapés en milieu urbain fournissent aux clients un soutien spécialisé, de la formation et de l'encadrement, des conseils et des prêts aux petites entreprises;

- les initiatives de diversification économique des collectivités rurales des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) de la Colombie-Britannique et de l'Alberta aident les collectivités à atteindre des résultats appréciables en matière de diversification de l'économie rurale par des contributions aux collectivités et en aidant les organismes de développement des collectivités à renforcer leur capacité à définir, élaborer et réaliser des projets de diversification de l'économie rurale;
- le Projet du polygone de tir aérien de Primrose Lake soutient et favorise le développement économique dans les collectivités de Primrose Lake qui ont été perturbées par l'établissement du polygone de tir aérien en 1953. Le projet renforce aussi la viabilité et la durabilité économiques à long terme de ces collectivités.

2.4 La plupart de ces initiatives ont déjà fait l'objet d'une vérification par le passé. La présente vérification s'est concentrée sur les processus et contrôles généraux de DEO pour la gestion des ententes d'exécution par des tiers et elle n'a pas repris le travail de vérification des programmes déjà effectué.

Le financement approuvé et le nombre d'organismes financés sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Programme/projet	Exercice	Fonds	Organismes financés	Note
Programme de développement des collectivités	2007-2009	55,3 M\$	94	
Initiative pour les femmes entrepreneurs	2007-2009	7,8 M\$	4	
Organisation francophone à vocation économique	2007-2009	4,3 M\$	4	
Programme d'aide aux entrepreneurs ayant une incapacité/Initiative pour les entrepreneurs handicapés en milieu urbain	2007-2009	3,1 M\$	11	
Initiatives de diversification économique des collectivités rurales des SADC de l'Alberta	2007-2009	1,7 M\$	1	Note 1
Initiatives de diversification économique des collectivités rurales des SADC de la Colombie-Britannique	2008-2009	0,5 M\$	1	Note 2
Projet du polygone de tir aérien de Primrose Lake	2007-2009	15,0 M\$	1	
Total		87,70 M\$	116	Note 3

Note 1 : Le réseau des SADC de l'Alberta, est le promoteur de projet. Il fournit les fonds aux SADC en Alberta selon les projets.

Note 2 : Le début du projet a lieu le 8 octobre 2008. L'association de développement des SADC de la Colombie-Britannique est le promoteur de projet. Elle fournit les fonds aux SADC en Colombie-Britannique selon les projets.

Note 3 : Les fonds excluent les prêts.

Objectifs de la vérification

2.5 L'objectif général de la vérification était de fournir l'assurance que la gouvernance, le cadre de gestion du risque et les contrôles en place au sein de DEO pour l'exécution des programmes et des projets par des tiers permettent d'atteindre les résultats voulus.

Les sous-objectifs étaient les suivants :

- vérifier l'efficacité du cadre de gouvernance en place pour traiter avec les tiers;
- s'assurer qu'il y a une gestion adéquate des fonds fournis aux tiers;
- s'assurer qu'un processus de gestion du risque est en place selon lequel les mesures prises se fondent sur le risque évalué;
- s'assurer que DEO fournit aux tiers les ressources nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.

Principaux risques

2.6 Le programme de vérification a été conçu pour tester l'existence et l'efficacité des contrôles de DEO pour atténuer les principaux risques suivants :

- les contrôles au sein de DEO sont serrés au point où l'influence de DEO sur les tiers en fait des mandataires de DEO;
- les tiers gèrent mal les fonds fournis;
- des fraudes surviennent dans un organisme tiers;
- la faible responsabilisation des tiers empêche l'atteinte des objectifs;
- les objectifs des tiers ne correspondent pas à ceux de DEO;
- le rendement des tiers n'est pas mesuré de façon à vérifier la réussite;
- des paiements inexacts ou sans justificatifs sont faits à des tiers.

Portée et méthode

2.7 La vérification a porté sur la période du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2009 et elle a intégré l'examen et l'analyse des documents pertinents des politiques et programmes, des entrevues avec le personnel clé de DEO et des tests sur les opérations. Les vérificateurs ont examiné plusieurs documents clés, dont la Politique et la Directive sur les paiements de transfert du Conseil du Trésor ainsi que le rapport du Groupe d'experts indépendant sur les programmes de subventions et de contributions.

Remerciements

2.8 Les vérificateurs voudraient remercier DEO et le personnel des SADC pour la prompte coopération et l'aide opportune qu'ils ont apportées à l'équipe de vérification tout au long de sa mission.

3.0 Constatations et recommandations

3.1 Supervision et mesure du rendement

Critères : Une supervision efficace permet d'obtenir de l'information financière et d'exploitation de façon rapide, avec exactitude et en quantité suffisante. Une surveillance adéquate est effectuée pour vérifier la conformité aux modalités des ententes de contribution. Les tiers connaissent bien les priorités et les objectifs de rendement. Des mesures de rendement appropriées qui sont liées aux résultats attendus ont été établies. Des objectifs ont été fixés. L'exactitude des rapports est vérifiée périodiquement et les résultats sont comparés aux attentes. Des processus et des procédures existent pour appuyer la fiabilité des données utilisées pour la mesure du rendement. DEO a clairement défini et communiqué ses orientations stratégiques, son autorité et ses responsabilités aux tiers.

- 3.1.1 Les vérificateurs ont constaté que DEO a un cadre de gouvernance et de supervision efficace et que des contrôles sont en place du début à la fin d'un programme ou d'un projet. DEO a obtenu toutes les autorisations du Conseil du Trésor liées aux programmes. Des processus adéquats d'élaboration, d'évaluation et d'approbation de projets sont en place.
- 3.1.2 Les ententes de contribution sont des outils cruciaux dans la gestion des ententes d'exécution par des tiers. Grâce aux ententes de contribution, DEO définit les exigences que les tiers doivent respecter comme une condition du financement. Pour atteindre les résultats voulus, les modalités des ententes doivent être claires et connues des deux parties; DEO doit en outre surveiller continuellement ces modalités.
- 3.1.3 Les ententes de contribution examinées se sont révélées cohérentes avec les autorisations de programmes existantes. Les ententes fixent le but du projet, les coûts, le financement, les dépenses admissibles et non admissibles, les produits livrables, les rapports, les objectifs et les indicateurs de rendement, ainsi que les obligations et les responsabilités des deux parties.
- 3.1.4 Pendant la vérification, les vérificateurs ont relevé deux erreurs importantes liées aux fonds d'emprunt de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) qui ont été commises dans les régions de la Saskatchewan et du Manitoba. Les ententes de l'IFE comprennent une clause qui définit les paramètres selon lesquels le revenu d'intérêts sur les fonds d'emprunt doit être utilisé pour compenser les charges d'exploitation et réduire le montant de la contribution de DEO.
- 3.1.5 Dans le cas de la Saskatchewan, l'agent de projets affecté à l'IFE a contrôlé l'entente de contribution, mais n'a pas appliqué la clause en question. Au 31 mars 2009, les intérêts accumulés non transférés aux charges d'exploitation s'élevaient à 1 118 892 dollars. La direction régionale a été mise au courant de l'omission à l'automne 2008, puis elle a pris des mesures pour corriger le problème en collaboration avec l'administration centrale. Pendant toute la période où DEO n'a pas appliqué cette clause correctement, les vérificateurs externes de l'IFE ont donné l'assurance annuelle que l'IFE respectait tous les aspects importants de l'entente de contribution.

- 3.1.6 Au Manitoba, la région a appliqué cette clause depuis le début de l'entente, mais elle a fait une erreur dans le calcul du montant à transférer. La région a constaté l'erreur de calcul en avril 2009 après une conférence téléphonique avec l'administration centrale au sujet de l'omission de la Saskatchewan. Au 31 mars 2009, les intérêts accumulés qui auraient dû être transférés aux charges d'exploitation s'élevaient à 525 796 dollars. Les versements en trop de DEO pour les deux régions étaient de plus de 1,6 million de dollars.
- 3.1.7 Les régions de la Saskatchewan et du Manitoba renforcent leurs contrôles afin d'éviter que la situation se reproduise. En outre, l'administration centrale doit établir des lignes directrices et des procédures pour les régions afin d'éviter une récurrence et d'orienter les régions sur la manière de réagir si d'autres problèmes importants devaient se présenter.
- 3.1.8 L'un des contrôles de DEO pour vérifier que les activités des tiers (SADC, IFE et OFVE) correspondent aux objectifs et aux priorités de DEO est l'obligation pour les tiers d'élaborer des plans d'exploitation annuels et de les lui soumettre. DEO a élaboré des modèles de plan d'exploitation que les tiers peuvent utiliser pour élaborer leur plan. En Saskatchewan, le gestionnaire de programmes n'a pas signé sept des 12 plans d'exploitation compris dans l'échantillon. La région établira des procédures visant à ce que tous les plans d'exploitation futurs soient signés.
- 3.1.9 Un contrôle clé permettant à DEO de déterminer avec précision le rendement des tiers consiste en l'établissement de mesures et de normes de rendement. En 2008-2009, DEO a établi des normes minimales de rendement pour les SADC, IFE et OFVE qui sont fondées sur des indicateurs de rendement approuvés. Les agents de projets ont surveillé ces normes minimales de rendement en plus des autres objectifs de rendement approuvés des bénéficiaires. L'Alberta a été la seule région à avoir avisé officiellement chacune des SADC et des IFE de leur rendement par rapport aux normes en 2008-2009.
- 3.1.10 Pour offrir une supervision efficace, la direction régionale doit être informée des tiers qui n'atteignent pas les normes minimales de rendement. L'Alberta a mis sur pied un processus formel d'information de gestion qui comprend un rapport de rendement semestriel soumis à la direction générale et un rapport sur le rendement des partenaires soumis au sous-ministre adjoint. Les autres régions ont diverses procédures en place pour le suivi des normes de rendement et les rapports connexes.
- 3.1.11 Dans les régions, les vérificateurs ont constaté un manque de cohérence dans la liste de contrôle relative aux contenus des dossiers de l'EAQ et des pratiques exemplaires que les agents doivent remplir et signer annuellement pour chaque projet afin de vérifier la gestion responsable des fonds et la production de rapports adéquats sur le rendement.
- 3.1.12 Les vérificateurs n'ont pas constaté d'évaluation de gestion récente visant à déterminer si l'exécution de programmes par des tiers permettait d'atteindre les résultats de programmes d'une façon plus efficace et rentable que par une exécution directe des programmes.

Recommandation n° 1 : DEO devrait renforcer les pratiques régionales pour la surveillance de la conformité aux ententes de contribution. De plus, l'administration centrale de DEO devrait participer à la surveillance active, basée sur les risques, des pratiques régionales.

Recommandation n° 2 : Pour améliorer la supervision régionale, les régions devraient établir un processus formel d'information sur le rendement ayant trait à la réussite des programmes et des projets dont l'exécution est assurée par des tiers ainsi qu'à tout autre aspect important ayant été déterminé. Le processus devrait comprendre un rapport annuel soumis à la haute direction régionale.

3.2 Gérance et reddition de comptes

Critères : Les versements faits à des tiers par DEO sont exacts, bien étayés et approuvés. Les états financiers et les rapports sont examinés pour vérifier que les fonds ont été utilisés aux fins prévues. DEO prend les mesures appropriées pour récupérer les dépenses non admissibles des tiers.

- 3.2.1 Le processus d'examen des demandes de remboursement est un contrôle crucial pour vérifier que DEO paie seulement pour les dépenses admissibles des tiers. Contrairement aux trois autres régions, la Saskatchewan n'a pas de groupe distinct pour la surveillance et les paiements. Les agents de projets font la gestion des projets du début à la fin. En Saskatchewan, les fonctions de conception, d'évaluation et d'administration de projets ne sont pas séparées des fonctions de traitement des demandes de remboursement et d'examen des états financiers. Les gestionnaires de programmes ne font pas l'examen et l'approbation des demandes de remboursement, alors quelques contrôles compensent partiellement l'absence de séparation des tâches. Dans les trois autres régions où le poste d'agent de surveillance et de paiement existe, les vérificateurs ont constaté que la documentation, l'examen et la signature des demandes de réclamation ont été adéquats.
- 3.2.2 L'un des principaux outils utilisés par DEO pour évaluer la conformité et le rendement des tiers a été l'examen des états financiers. Bien que les régions aient toutes effectué l'examen des états financiers soumis par les bénéficiaires, les processus d'examen n'ont pas été uniformes dans les régions. L'Alberta et le Manitoba ont élaboré des modèles d'examen d'états financiers. La Colombie-Britannique a élaboré une liste de contrôle pour l'examen. Par suite de la présente vérification, la Colombie-Britannique entamera des discussions avec les autres régions concernant l'élaboration et l'utilisation d'une liste de contrôle et d'un modèle communs.

Recommandation n° 3 : DEO devrait uniformiser les processus d'examen des états financiers et devrait élaborer des modèles standards d'examen des états financiers et des fonds d'emprunt.

3.3 Gestion du risque

Critères : La direction a une méthode reconnue pour la gestion du risque. Des mesures appropriées sont prises lorsque l'évaluation du risque indique qu'elles sont requises.

3.3.1 Les vérificateurs ont constaté que DEO a en place un cadre de gestion du risque ainsi que des mesures pour gérer et atténuer les risques liés à l'exécution des programmes et des projets par des tiers. Le cadre comprend les tâches suivantes :

- surveiller la conformité des bénéficiaires aux ententes;
- examiner les propositions, les plans d'exploitation ou de travail des projets pour s'assurer que les bénéficiaires établissent leurs objectifs, activités prévues, budgets et objectifs de rendement;
- examiner les états financiers et rapports pour veiller à ce que les bénéficiaires fassent une reddition de comptes appropriée pour les fonds reçus et à ce que les fonds soient utilisés aux fins prévues;
- examiner les rapports trimestriels de rendement ou d'étape pour surveiller le rendement des bénéficiaires dans l'exécution des programmes ou projets de DEO;
- réaliser une évaluation annuelle du risque des projets et surveiller les activités en fonction des risques;
- réaliser un examen du risque des projets pendant le traitement des demandes de remboursement;
- examiner les demandes de remboursement pour vérifier qu'elles sont exactes, justifiées et autorisées;
- fournir de la formation et des conseils, de l'information sur les programmes, des lignes directrices pour l'information sur le rendement ainsi que des documents pour les demandes de remboursement aux bénéficiaires.

3.3.2 Les régions ont effectué des évaluations annuelles du risque des projets pour les bénéficiaires recevant un financement de base (SADC, IFE et OFVE). Les activités de surveillance sont fondées sur le risque évalué et comprennent des visites des lieux, des rencontres avec le personnel du bénéficiaire ou la présence à une réunion du conseil d'administration, s'il y a lieu. Les vérificateurs ont constaté que les agents participent activement au processus d'évaluation du risque des projets. Dans des cas exceptionnels (p. ex. centres résidentiels ou coopératives d'épargne et de crédit), les agents n'ont pas effectué d'évaluation du risque, mais DEO s'apprête à faire des évaluations du risque pour tous les projets.

3.3.3 L'exécution des programmes s'effectue par des tiers depuis des années, et DEO a du personnel de grande expérience dans chaque région. DEO se fie au jugement du personnel pour évaluer le risque et intervenir selon le niveau de risque. DEO devrait élaborer des lignes directrices pour l'intervention axée sur le risque afin d'orienter les

agents régionaux des programmes lorsque certaines étapes d'intervention sont nécessaires pour s'occuper de problèmes liés aux tiers. Ces lignes directrices devraient avoir des dispositions particulières pour s'occuper des cas où des soupçons ou allégations de fraude concernant des organismes tiers peuvent mettre en cause des fonds de DEO.

Recommandation n° 4 : DEO devrait élaborer des lignes directrices et des procédures d'intervention axée sur le risque afin d'orienter les agents régionaux des programmes dans leurs relations avec les tiers.

3.4 Formation et soutien

Critère : DEO veille à ce que les tiers aient la formation, les outils, les ressources et l'information nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.

3.4.1 Les vérificateurs ont constaté que DEO a investi dans la formation des tiers. En 2008, 102 partenaires d'affaires du réseau (90 SADC, 4 associations de SADC, 4 IFE et 4 OFVE) ont chacun reçu 10 000 dollars pour la mise à niveau d'ordinateurs. Les régions ont précisé que la formation concernant les rapports trimestriels sur le rendement a été donnée aux utilisateurs (SADC, IFE et OFVE) du logiciel The Exceptional Assistant. De plus, les régions ont fourni aux bénéficiaires le guide de DEO sur les états financiers, des lignes directrices sur le plan d'exploitation et des modèles connexes, des lignes directrices pour l'information sur le rendement ainsi que des documents pour les demandes de remboursement. Les régions ont aidé les bénéficiaires à préparer les plans d'exploitation et les rapports sur le rendement.

4.0 Conclusion

4.1 En majeure partie, DEO a mis en place le cadre de gestion du risque, la gouvernance et les contrôles nécessaires pour l'exécution des programmes et des projets par l'intermédiaire d'ententes avec des tiers. La vérification a permis de cerner les zones à améliorer pour renforcer les contrôles et réduire l'ensemble du risque résiduel de DEO provenant des ententes d'exécution par des tiers.

4.2 La vérification a examiné plusieurs critères de vérification utilisés pour évaluer les principaux risques déterminés ainsi que le cadre et les pratiques de contrôle de gestion. Voici le sommaire des résultats :

Sommaire des résultats par critère

Critères de vérification évalués	Résultat
Supervision et gestion du rendement	Critères respectés pour l'essentiel
Gérance et reddition de comptes	Critères respectés pour l'essentiel
Gestion du risque	Critères respectés pour l'essentiel
Formation et soutien	Critères respectés

5.0 Stratégie et méthode de vérification

Planification

- 5.1 La planification de la vérification a débuté en mai 2009 et le travail de terrain s'est terminé en août 2009 dans les quatre régions de DEO. Des réunions préalables à la mission et un sondage préliminaire ont eu lieu pour faciliter la détermination des principaux risques, des critères de vérification, des éléments de contrôle et des stratégies de vérification.

Normes et méthode

- 5.2 Les normes de vérification interne de l'administration fédérale ont été utilisées durant les étapes de planification, de réalisation et de présentation de l'information de la vérification. La vérification s'est basée sur des faits pour veiller à ce que l'assurance de vérification soit entièrement étayée. Afin de résumer les résultats, tous les éléments probants ont été examinés et analysés par rapport aux critères de la vérification. Les sources d'éléments probants sont les suivantes : entrevues, examen et analyse des politiques, documents de base et pratiques de gestion au sein de DEO, étude de vérifications ou d'examens antérieurs par d'autres certificateurs, déplacements sur les lieux en région, examens analytiques, élaboration sur les causes et les incidences des conditions et suivi des vérifications internes antérieures.
- 5.3 Plusieurs des initiatives concernées par des ententes avec des tiers ont déjà été vérifiées. La présente vérification s'est concentrée sur les processus et contrôles généraux de DEO pour la gestion des ententes d'exécution par des tiers et elle n'a pas repris le travail de vérification des programmes déjà effectué.

Échantillonnage

- 5.4 Les principaux risques déterminés ont été pris en considération dans la sélection des dossiers des projets pour l'examen. Parmi les éléments probants de la vérification, les vérificateurs ont judicieusement sélectionné 22 dossiers représentatifs des projets provenant de toutes les régions pour l'examen et ils ont testé les échantillons par rapport aux critères de la vérification.

Équipe de vérification

Le personnel de vérification interne de DEO a réalisé la vérification.

Donald MacDonald	Dirigeant principal de la vérification
Kathy Locke	Chef de projet
Wilfredo Dimailig	Vérificateur interne