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

Vérification des opérations régionales – Région de l'Alberta

DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST CANADA

Direction générale de la vérification et de l'évaluation

Mars 2011

Canada

Table des matières

1.0	**Résumé**	**2**
	Constatations	**2**
	Énoncé d'assurance	**3**
2.0	**Introduction**	**4**
	Contexte	**4**
	Objectifs de la vérification	**4**
	Principaux risques	**4**
	Portée et méthode	**5**
	Remerciements	**5**
3.0	**Constatations et recommandations**	**6**
3.1	**Structure de gouvernance et orientations stratégiques**	**6**
3.2	**Planification, établissement de budgets et de prévisions, production de rapports**	**7**
3.3	**Rapports sur les résultats et le rendement.**	**9**
3.4	**Traitement et codage des transactions**	**10**
3.5	**Délégation de pouvoirs**	**10**
4.0	**Conclusion**	**12**
5.0	**Approche de la vérification**	**13**
	Planification	**13**
	Normes et méthode	**13**
	Prélèvement de l'échantillon	**13**
	L'équipe de vérification	**13**

1.0 Résumé

1.1 La vérification des opérations régionales de l'Alberta figurait dans le plan de vérification axé sur les risques de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) approuvé pour la période de 2010-2013. Elle visait à donner au sous-ministre une assurance raisonnable que la région de l'Alberta disposait de processus solides de gouvernance, de prévision et de production de rapports à l'appui d'une prise de décisions efficaces.

1.2 La vérification a porté sur la période allant d'avril 2009 à mars 2010. Elle s'est concentrée sur les structures de gouvernance et les orientations stratégiques, la planification, l'établissement de budgets et de prévisions et la préparation des rapports sur le rendement dans la région. Elle a également englobé le traitement des transactions et la délégation adéquate de pouvoirs. L'équipe de vérificateurs a interrogé des employés clés de la région et examiné les documents (y compris les rapports et les dossiers) pertinents pour étayer ses conclusions.

Constatations

1.3 La région disposait d'un cadre de gouvernance approprié, à l'appui de la prise de décisions. Il existait des comités aux mandats clairs et aux cadres de référence bien connus. On tenait le compte rendu de leurs réunions, qui, souvent, était posté dans l'intranet. Les agents de projet participaient au processus décisionnel, par des exposés faits aux réunions du comité des subventions et contributions. Des réunions publiques étaient organisées dans la région avec tous les employés.

1.4 Un processus permet de déterminer les besoins en ressources financières pour l'exécution des priorités du ministère. L'équipe de vérificateurs a constaté que 81 % des dépenses de la région s'étaient faites au cours du dernier trimestre de l'exercice 2009-2010.

1.5 La région suivait les lignes directrices du ministère concernant les rapports financiers. Les rapports étaient complets, et un processus actif était prévu pour leur examen adéquat. Les prévisions des résultats de fin d'année étaient justes, l'écart entre elles et la réalité, relativement aux salaires ainsi qu'aux charges de fonctionnement et d'entretien, étant de moins de 1 %.

1.6 La région disposait de bonnes pratiques et de bons processus de gestion pour les rapports sur le rendement. Ces rapports seraient plus utiles et plus efficaces pour les décisions que doit prendre la haute direction régionale s'ils précisaient les résultats qui étaient visés, expliquaient les écarts notables par rapport aux objectifs et les mesures permettant de les résorber et signalaient les stratégies du plan stratégique qu'il faut porter à l'attention de la direction pour atteindre les objectifs.

1.7 Le traitement des transactions s'est révélé exact, sans aucune exception. On a examiné le codage des prestations à des tiers. Trois programmes sur quatre de prestations à des tiers étaient correctement codés. Le codage du Réseau des sociétés d'aide au développement

des collectivités a constitué un cas isolé de non-conformité aux lignes directrices du programme qui a abouti à un énoncé erroné, sans grandes conséquences, des résultats stratégiques annoncés.

1.8 Après examen, on a constaté la conformité à l’instrument de délégation de pouvoirs.

Énoncé d’assurance

En ma qualité de dirigeant principal de la vérification, je considère que la vérification a suivi des procédures appropriées et suffisantes et que sa conclusion selon laquelle la région de l’Alberta dispose de solides processus de gouvernance, de planification, d’établissement de budgets, de prévision et de production de rapports reposait sur suffisamment d’éléments probants, sous réserve de la mise en œuvre des recommandations du présent rapport.

Cette assurance repose sur une comparaison des conditions, telles qu’elles existaient au moment de la vérification, par rapport aux critères de vérification préétablis et approuvés par la direction. Elle s’applique aux politiques et processus examinés. Les éléments probants ont été recueillis conformément aux politiques, directives et normes de vérification interne du Conseil du Trésor pour le gouvernement du Canada. Ils sont suffisants pour prouver aux membres de la haute direction que les conclusions tirées de cette vérification sont exactes.

2.0 Introduction

Contexte

2.1 DEO est présent dans quatre régions, chacune ayant ses propres caractéristiques sur le plan de la diversité et de la souplesse. Il importe d'harmoniser les objectifs et les priorités de l'organisation afin d'atteindre ses objectifs généraux. Les sous-ministres adjoints régionaux sont chargés des mesures de contrôle et des processus qui s'appliquent dans leur région respective. On leur demande de garantir régulièrement le caractère adéquat de ces contrôles dans leur région.

2.2 Au cours de l'exercice 2009-2010, la région de l'Alberta a consacré 106 millions de dollars à l'exécution ou à l'administration de programmes fédéraux en Alberta. Au 31 mars 2010, le nombre d'équivalents temps plein y était de 104.

Objectifs de la vérification

2.3 L'objectif général de la vérification est de donner au sous-ministre l'assurance raisonnable que la région a mis en place des processus rigoureux de gouvernance, de planification, d'établissement de budgets, de prévision et de production de rapports, qui favorisent la prise de décisions efficaces. Ses sous-objectifs sont les suivants :

- Déterminer s'il existe une structure de gouvernance adéquate dans la région;
- Faire en sorte que les résultats de la région en matière de rendement sont surveillés et déclarés;
- Évaluer les processus régionaux d'établissement de budgets et de prévision et déterminer s'ils reflètent les priorités et les besoins financiers de l'organisation;
- Déterminer le caractère adéquat du processus de contrôle financier dans la région.

Principaux risques

2.4 La direction élabore des mesures de contrôle afin d'atténuer les risques. La vérification vise à garantir l'existence de mesures de contrôle instaurées par la direction et leur efficacité pour atténuer les risques suivants :

- La structure et le cadre de gouvernance de la région sont inadéquats, incohérents et inefficaces;
- Les objectifs stratégiques, les plans et les priorités de la région et du ministère ne sont pas efficacement communiqués à tout le personnel et aux autres intervenants;
- Aucun processus officiel ne permet de remettre en cause les hypothèses établies et l'allocation des ressources qui en découlent dans le budget;
- La direction reçoit des renseignements inexacts sur les budgets et les prévisions, ce qui donne lieu à des décisions erronées;
- Il n'existe pas, dans la région, de processus officiel de production de rapports à la direction;
- On ne produit pas de rapports complets, exacts et opportuns;

- Les résultats sur le rendement ne sont pas correctement mesurés ni communiqués;
- Il y a des erreurs dans le codage des transactions;
- Les transactions sont approuvées par des employés non autorisés;
- Les politiques, directives et lignes directrices du Conseil du Trésor et du ministère concernant la délégation de pouvoirs ne sont pas observées.

Portée et méthode

2.5 La vérification a porté sur la période du 1er avril 2009 au 31 mars 2010. Elle s'est concentrée sur les contrôles, les processus et les pratiques de gestion dans les domaines suivants :

- La structure de gouvernance et les orientations stratégiques;
- La planification, l'établissement de budgets, les prévisions et la production de rapports;
- Les rapports sur les résultats et le rendement;
- Le traitement et le codage des transactions;
- La délégation des pouvoirs.

Les vérificateurs ont interrogés des employés clés de la région de l'Alberta, ils ont examiné des documents (registres, rapports, dossiers) et prélevé un échantillon de transactions.

Remerciements

2.6 Les vérificateurs tiennent à remercier la direction et le personnel de la région de l'Alberta pour leur collaboration et l'aide qu'ils ont prodiguée à l'équipe de vérification tout au long de son mandat.

3.0 Constatations et recommandations

3.1 Structure de gouvernance et orientations stratégiques

Critère : La région dispose d'un cadre de gouvernance approprié afin de s'assurer que son mandat reflète les objectifs stratégiques, les plans et les priorités du ministère. Des politiques et des procédures, conformes aux politiques du Conseil du Trésor, sont en place et sont communiquées aux employés qui assument des responsabilités en matière de gestion financière. Les organismes régionaux de surveillance possèdent des mandats clairs, qui sont bien étayés et qui sont bien communiqués. Ils s'acquittent de leurs responsabilités conformément à leur mandat. Les objectifs stratégiques, les plans et les priorités de la région et du ministère sont efficacement communiqués aux employés et aux autres intervenants.

3.1.1 Le comité de la haute direction est chargé de la gestion et de la surveillance stratégique générale de la région, pour assurer l'atteinte des résultats et fixer les priorités à cette fin pour la région. Présidé par le sous-ministre adjoint, il comprend tous les cadres et les administrateurs fonctionnels. Son cadre de référence expose son mandat, ses résultats, son rôle et sa composition. Des ordres du jour sont préparés pour ses réunions hebdomadaires. On en rédige le procès-verbal, qui comprend le compte rendu des décisions.

3.1.2 La région compte également un comité des subventions et contributions, chargé, d'après son mandat, de l'examen collectif et de la prestation de conseils sur les éventuelles subventions et contributions dans la région. Le comité appuie le processus de diligence raisonnable en donnant l'assurance que les projets financés sont sérieux et qu'ils contribuent aux résultats stratégiques du ministère. Présidé par le directeur général des opérations ou un remplaçant désigné, le comité comprend tout le personnel intéressé de la région de l'Alberta. Généralement, il se réunit une fois par mois. On dresse, à cette occasion, le compte rendu de ses décisions.

3.1.3 Le sous-ministre adjoint a identifié ses rôles et responsabilités sur l'intranet, où le personnel peut en prendre connaissance. On a organisé dans la région des assemblées publiques où tous les employés peuvent discuter des enjeux régionaux.

3.1.4 Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater que, dans la région, la structure de gouvernance appuyait la prise de décisions. Des agents de projet ont participé au processus de décisions en assistant aux réunions régulières du comité des subventions et contributions. Les réunions publiques des employés ont permis de faire participer tout le personnel de la région.

3.2 Planification, établissement de budgets et de prévisions, production de rapports

Critère : Des processus de planification financière sont en place pour préciser les besoins en matière de ressources financières et élaborer des budgets annuels qui tiennent compte des priorités. Des politiques financières, des rapports financiers internes et des rapports de contrôle complets permettent à la haute direction de recevoir de l'information, des analyses et des options opportunes sur l'utilisation des ressources. La conformité aux politiques du ministère et du Conseil du Trésor fait l'objet d'une surveillance dans la région.

3.2.1 La région a mis en place des processus pour cerner les besoins financiers afin de concrétiser les priorités du ministère. Le service ministériel des Finances informe les régions par écrit des budgets qui leur sont alloués pour les subventions et contributions, les salaires, le fonctionnement et l'entretien. Il incombe à la région de déterminer la répartition de son budget en fonction des principales rubriques établies pour ses priorités et programmes. Pour le fonctionnement et l'entretien ainsi que les salaires, le budget de base tient compte des budgets antérieurs ainsi que des frais fixes supplémentaires prévus. Le reliquat est alors alloué en fonction des besoins des programmes, un montant étant mis de côté, pour discussion et décision futures aux réunions de la haute direction régionale. On a demandé à tous les gestionnaires de cerner les priorités et les facteurs de pression qui s'exercent sur les budgets de l'exercice en cours. Le budget des subventions et contributions a été déterminé dans le cadre du processus de planification régionale. La haute direction a établi les priorités régionales conformément au plan intégré du ministère.

3.2.2 Les vérificateurs ont noté une tendance qui fait que la plupart des fonds alloués ont été dépensés au cours du dernier trimestre de l'exercice. En 2009-2010, 81 % des dépenses de la région au poste des programmes de subventions et de contributions ont eu lieu au cours du dernier trimestre.

Critère : Des lignes directrices, des outils, des systèmes et des données permettent de bien étayer l'allocation des ressources de façon uniforme et transparente.

3.2.3 La région observe les exigences et lignes directrices du ministère en ce qui concerne la production de rapports et les prévisions financières. Le service ministériel des Finances communique aux régions les lignes directrices à suivre pour la préparation des rapports destinés à l'administration centrale, pour lesquels on utilise un modèle normalisé. Les rapports de la région sur les résultats financiers, l'établissement des budgets et les prévisions sont préparés conformément aux lignes directrices, à l'aide du modèle.

3.2.4 Les régions doivent produire les rapports conformément au cycle de planification financière décrit dans les lignes directrices régissant le cadre de gestion. La région de l'Alberta s'est pliée à cette exigence. Le service ministériel des Finances coordonne la production des rapports régionaux afin d'obtenir les renseignements exigés en temps opportun pour la réalisation des rapports financiers à soumettre à l'approbation du comité exécutif du ministère.

Critère : Les rapports de contrôle financier sont produits périodiquement et de façon opportune, étayés par suffisamment d'éléments probants.

3.2.5 Le service régional des Finances prépare les rapports mensuels de contrôle financier sur les frais de fonctionnement et d'entretien ainsi que les salaires. Ces rapports sont destinés à la direction régionale. Les données budgétaires et prévisionnelles sont saisies dans le système financier de manière à ce que le système de production de rapports puisse renseigner les gestionnaires en temps réel. En outre, les rapports mensuels sur le budget rassemblent les données détaillées des systèmes financiers, au niveau du centre de responsabilité, pour les synthétiser en un sommaire destiné au niveau de la direction générale.

3.2.6 Les rapports sur les subventions et contributions sont préparés conformément au cycle de planification financière, par l'agent financier, pour communiquer au service ministériel des Finances les prévisions de fin d'exercice. Un jeu séparé de rapports est préparé mensuellement par le gestionnaire de la surveillance et des paiements, pour examen opérationnel interne, dans lequel il fait le point sur les prévisions à un moment donné. Les rapports internes sur les subventions et contributions sont très complets. Outre la surveillance des engagements et des dépenses par rapport au budget, ces rapports aident à planifier le développement et à en faire des projections. Chaque projet dépendant de chaque sous-programme et l'information relative à sa situation sont reliés à des résultats stratégiques. Des renseignements détaillés et sommaires à haut niveau permettent à la direction de faire le point de sa progression vers l'atteinte des résultats stratégiques, de même que d'examiner les projets de développement en fonction de ces résultats.

3.2.7 La région se conforme aux politiques du Conseil du Trésor et du ministère pour assurer la validité et l'exactitude des transactions saisies. Les rapports financiers s'appuient sur les données du système d'information financière du ministère.

Critère : un processus est en place pour examiner les rapports de contrôle financier afin de permettre la réaffectation des ressources, au besoin, et d'appliquer des mesures correctives.

3.2.8 Les vérificateurs ont constaté que le bureau régional de l'Alberta disposait d'un processus efficace pour examiner les rapports de contrôle financier afin de modifier, au besoin, l'allocation des ressources et d'appliquer des mesures correctives.

3.2.9 L'équipe des finances de la région de l'Alberta rencontre mensuellement les gestionnaires de la région pour discuter de l'information sur les salaires ainsi que les frais de fonctionnement et d'entretien, actualiser les prévisions et amener les gestionnaires à expliquer comment seront utilisés les soldes inutilisés disponibles. En ce qui concerne les subventions et contributions, des actualisations financières sont produites à toutes les quinzaines, puis communiquées mensuellement au comité des subventions et contributions pour discussion, examen et décision. Le procès-verbal des réunions du comité est archivé dans un répertoire partagé accessible à tout le personnel de la région.

3.2.10 L'Alberta a été en mesure prévoir de façon très juste les résultats de fin d'exercice, l'écart avec la réalité des salaires ainsi que des frais de fonctionnement et d'entretien ayant été de moins de 1 %.

3.3 Rapports sur les résultats et le rendement

Critère : Les résultats des mesures du rendement dans la région sont étayés, communiqués à l'échelle du ministère, et il en est tenu compte dans la prise de décisions. On procède à un contrôle pour évaluer le succès des opérations régionales dans leur contribution aux stratégies ministérielles globales, et on prend les mesures appropriées pour remédier aux écarts observés relativement aux buts et aux objectifs.

3.3.1 La région de l'Alberta possède de bonnes pratiques et de bons processus de gestion en ce qui concerne les rapports sur les résultats et le rendement. La haute direction régionale, les gestionnaires intermédiaires et le personnel participent tous activement au processus de planification stratégique, y compris à l'établissement de buts, d'objectifs, de plans et de priorités régionales, de stratégies et d'objectifs de rendement. Les gestionnaires sont mobilisés dans la surveillance et la communication des résultats en fonction des objectifs établis de rendement, des stratégies et des mesures prévues.

3.3.2 La région de l'Alberta adopte le cadre de mesure du rendement du ministère et communique à l'administration centrale les objectifs annuels de résultat et de production de la région pour la mesure intégrée du rendement. Les objectifs de rendement sont bien documentés et convenablement approuvés. La région prépare les rapports sur le rendement de mi-exercice et du troisième trimestre, les rapports mensuels provisoires sur les subventions et contributions ainsi que le sommaire de fin d'exercice sur les résultats concernant les subventions et contributions. Les résultats sur le rendement sont communiqués dans la région à la faveur de réunions et par courriel. La région communique ses rapports sur le rendement à d'autres régions et à l'administration centrale, par le truchement de l'équipe ministérielle d'intégration du rendement, constituée de membres du personnel des régions et des services intégrés. Un processus est en place pour surveiller de façon efficace les normes de service du ministère touchant les subventions et contributions.

3.3.3 Les vérificateurs ont examiné les rapports sur le rendement de mi-exercice et du troisième trimestre, le sommaire des résultats de fin d'exercice sur les subventions et contributions, pour l'exercice 2009-2010. Les rapports de mi-exercice et du troisième trimestre ont permis une évaluation claire du rendement de la région par rapport aux plans d'activités et aux stratégies ainsi qu'aux objectifs établis de production. Cependant, ces rapports ne disaient rien des résultats visés, des raisons expliquant les écarts importants par rapport aux objectifs de production et des mesures correctives éventuelles. En outre, ils ne précisaient pas les mesures prévues pour les stratégies menacées d'échec et l'attention que la direction devait leur apporter pour atteindre les objectifs d'ici la fin de l'exercice. Le sommaire des résultats de fin d'exercice concernant les subventions et contributions traitait des résultats produits et des principales réalisations mais ne disait

rien des résultats visés ni de l'évaluation des stratégies adoptées. Les discussions tenues au niveau régional sur l'évolution des plans d'activités, des stratégies, des objectifs de production et les écarts étaient reproduites dans le procès-verbal des réunions sur les subventions et contributions. Cependant, ces procès-verbaux étaient muets sur les résultats visés, ils n'expliquaient pas les écarts importants par rapport aux objectifs de production et ils ne mentionnaient pas les mesures prévues de redressement.

3.3.4 Les rapports sur le rendement seraient plus efficaces et utiles pour la prise de décisions par la haute direction régionale si les résultats visés, l'explication des écarts importants par rapport aux objectifs établis et les mesures prévues de redressement étaient signalés et étayés.

Recommandation n° 1 : La région de l'Alberta devrait améliorer son cadre d'établissement de rapports sur le rendement par les moyens suivants :

- en faisant le suivi des résultats par rapport aux objectifs visés et en faisant rapport sur ces résultats;
- en expliquant les écarts notables et les mesures prévues de redressement.

3.4 Traitement et codage des transactions

Critère : Les transactions financières sont codées correctement et traitées efficacement et rapidement.

3.4.1 Les vérificateurs ont choisi un échantillon discrétionnaire composé de 20 transactions dans les programmes de subventions et de contributions et de 5 transactions relatives au fonctionnement et à l'entretien, afin d'en examiner le traitement et le codage. Le codage de chaque paiement de l'échantillon était juste, sans aucune exception.

3.4.2 Outre l'échantillon choisi, les vérificateurs ont effectué un examen analytique du codage de tous les paiements de subventions et de contributions à des tiers pendant l'exercice 2009-2010. Ils ont constaté que le codage était exact pour trois des quatre programmes exécutés par des tiers. Le codage du Réseau des sociétés d'aide au développement des collectivités n'était pas conforme aux lignes directrices du programme, ce qui s'est traduit par un énoncé erroné, mais sans grande importance, des résultats stratégiques annoncés.

3.5 Délégation de pouvoirs

Critère : Les personnes autorisées approuvent les transactions, conformément aux politiques, directives et lignes directrices du Conseil du Trésor et du ministère.

3.5.1 Les échantillons de paiements examinés étaient autorisés par le personnel de la région possédant le pouvoir nécessaire de signature. Les exigences de la politique du Conseil du

Trésor en matière de formation pour la délégation des pouvoirs étaient respectées. Le service régional des Finances surveille activement le respect des politiques, directives et lignes directrices du Conseil du Trésor et du ministère concernant les contrôles financiers.

4.0 Conclusion

4.1 En général, la région de l'Alberta dispose d'un cadre de gouvernance en bon état qui permet la prise de décisions efficaces, l'exercice d'un leadership fort et la surveillance. Si on excepte les occasions d'amélioration précisées dans le rapport, les moyens de contrôle et les pratiques de gestion dont elle dispose sont bons et efficaces. Des processus sont en place pour la planification, l'établissement de budgets et de prévisions ainsi que la production de rapports sur les résultats et le rendement, le codage des transactions et la délégation de pouvoirs.

4.2 Les critères de vérification ont permis d'évaluer les principaux risques identifiés, le cadre de contrôle de la gestion et les pratiques. Voici le sommaire des résultats.

Aspect examiné	Résultat
Structure de gouvernance et orientations stratégiques	Critère respecté
Planification, établissement de budgets et de prévisions, production de rapports	Critère respecté
Rapports sur les résultats et le rendement	Critère partiellement respecté
Traitement et codage des transactions	Critère respecté pour l'essentiel
Délégation de pouvoirs	Critère respecté

5.0 Approche de la vérification

Planification

5.1 On a commencé à planifier la vérification en juin 2010, et le travail de terrain s'est terminé en décembre 2010. On a tenu des réunions préparatoires et à l'étape de l'enquête préliminaire pour faciliter l'identification des principaux risques, déterminer les critères de vérification, les éléments de contrôle et les stratégies de vérification. Tout au long du processus de vérification, on a fait participer, au besoin, les employés du ministère.

Normes et méthode

5.2 On a appliqué les normes de vérification interne du gouvernement du Canada durant les étapes de planification, d'exécution et de préparation du rapport de vérification. La vérification s'appuyait sur des éléments probants qui l'étayaient en tout point. On a examiné et analysé tous les éléments probants disponibles en fonction des critères de vérification, afin de récapituler les résultats. On a trouvé ces éléments à la faveur d'entrevues et de l'examen de la documentation de la région; grâce à l'examen et à l'analyse des politiques, des documents d'information et des pratiques de gestion ainsi que des résultats de vérifications antérieures ou d'examens effectués par d'autres assureurs de la qualité; à la faveur d'examens analytiques et de l'interprétation des causes et effets de la situation; grâce au suivi de vérifications internes antérieures.

Prélèvement de l'échantillon

5.3 Les vérificateurs ont prélevé de façon discrétionnaire 25 échantillons représentatifs de paiements (20 transactions concernant les subventions et contributions et 5 concernant les dépenses de fonctionnement) traités dans la région en 2009-2010, pour servir en partie d'éléments probants. Les paiements ont été choisis de façon à procurer un échantillon approprié, pour la vérification, des programmes de subventions et de contributions ainsi que de divers types de transactions. L'échantillon tenait également compte des principaux risques identifiés, des montants et des activités des programmes. On s'est servi d'une méthode axée sur les risques pour en déterminer la taille appropriée. L'échantillon représentait 25 % des montants consacrés aux subventions et contributions dans la période visée et 3,5 % des montants des frais de fonctionnement pendant la même période. Les vérificateurs concluent que la méthode d'échantillonnage et la taille de l'échantillon permettent de formuler des conclusions.

L'équipe de vérification

Donald MacDonald	dirigeant principal de la vérification
Kathy Locke	gestionnaire de la vérification
Wilfredo Dimailig	vérificateur interne
Christine Kasianiuk	vérificatrice interne