

Vérification du Programme de développement des collectivités

Préparé pour : Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Préparé par : Grant Thornton, Avril 2003

Table des matières

SOMMAIRE	
APERÇU DU PROJET	
POLITIQUES DU CONSEIL DU TRÉSOR ET DE DEO.....	
SYSTÈME DE SURVEILLANCE ET DE CONTRÔLE	
CONCLUSION : CONFORMITÉ.....	
CONSTATATIONS : SYSTÈME DE SURVEILLANCE DE DEO.....	
Colombie-Britannique	
Alberta	
Saskatchewan.....	
Manitoba	
Rapport et recommandations du vérificateur général.....	
CONCLUSION ET RECOMMANDATION : SYSTÈME DE SURVEILLANCE	

ANNEXES

A-1 –	RÉSUMÉ DES SADC EXAMINÉES
A-2 –:	RAPPORT DU VÉRIFICATEUR SUR LES PROCÉDURES À SUIVRE
A-3 –	ENTENTE DE DC TYPE
A-4 –	NOTES SUR LE SYSTÈME DE LA C.-B.
A-5 –	NOTES SUR LE SYSTÈME DE L'ALBERTA
A-6 –	NOTES SUR LE SYSTÈME DE LA SASKATCHEWAN
A-7 –	NOTES SUR LE SYSTÈME DU MANITOBA
A-8 –	RAPPORT DE RENDEMENT DES SADC
A-9:	ÉVALUATION ANNUELLE PAR DEO DU NIVEAU DES RISQUES DES PROJETS DES SADC, DES IFE ET DES OFVE
A-10:	Liste de contrôle du contenu des dossiers de l'EAQ et des pratiques exemplaires
A-11:	Exemple de rapport du vérificateur sur la conformité

Sommaire

Contexte

L'objectif de la présente vérification était d'évaluer la pertinence du système de contrôle de gestion de DEO en ce qui concerne le Programme de développement des collectivités (PDC) et, notamment, d'évaluer la mise en œuvre d'initiatives résultant du Rapport de 2001 du Bureau du vérificateur général du Canada. Les travaux portaient sur les relations entre DEO et les SADC, et non sur les systèmes de contrôle des SADC elles-mêmes.

Les travaux de vérification sur les lieux ont été effectués dans les bureaux de DEO à Vancouver, Edmonton, Saskatoon et Winnipeg. Ils portaient sur les pratiques en matière de contrôle et de surveillance de chaque bureau régional. Par conséquent, les vérificateurs ne se sont pas rendus dans les SADC dans le cadre de la vérification et ils n'ont pas examiné les contrôles, les processus ou les activités de celles-ci.

Constatations : conformité

Les obligations des SADC sont établies dans l'entente de DC et elles comprennent la présentation d'états financiers annuels vérifiés et d'un certificat de conformité aux modalités de l'entente, d'un plan de fonctionnement annuel, de rapports trimestriels sur le rendement et d'états financiers intermédiaires. **Selon notre examen des dossiers de 20 SADC, nous avons constaté que les SADC se conformaient aux conditions de l'entente, sauf dans les cas suivants :**

- Une SADC n'avait pas le rapport du vérificateur sur la conformité pour l'exercice terminé le 31 mars 2001.
- Il y avait 11 cas où les états financiers intermédiaires n'avaient pas été présentés (3 sur 20 ont été examinés pour le 30 septembre 2000, 4 sur 20, pour le 30 septembre 2001 et 4 sur 20, pour le 30 septembre 2002). Il convient toutefois de noter que toutes ces exceptions s'appliquaient à une province où, selon la pratique de la région, le personnel de DEO n'exigeait pas ces états financiers.

- Il y avait un cas où un rapport trimestriel n'avait pas été présenté (sur 200 trimestres).

Constatations : Système de surveillance et de contrôle

La politique de DEO et du Conseil du Trésor donne un aperçu des pratiques de surveillance auxquelles il faudrait avoir recours dans le cadre de la surveillance des SADC. Ces pratiques sont fondées sur les documents présentés à DEO par chaque SADC, qui sont essentiellement les mêmes dans toutes les provinces. Toutefois, **il y a des différences entre les régions en ce qui concerne le mode d'utilisation de ces documents et l'étendue de leur examen.**

Les pratiques de chaque province portent sur tous les principaux domaines de contrôle, mais voici certaines des pratiques clés :

- Examen des états financiers : toutes les provinces procèdent à des examens des états financiers annuels présentés par les SADC. Cependant, l'étendue et la documentation des examens varient d'une province à l'autre. De même, le degré d'utilisation des états financiers intermédiaires varie, une province exigeant la présentation d'états financiers trimestriels.
- Examen des plans de fonctionnement annuels : toutes les régions étaient semblables en ce sens que cet examen incombait en grande partie à l'agent de programme et qu'un programme d'examen officiel n'était pas utilisé. Dans une province, il n'y a aucune indication officielle de l'approbation du plan de fonctionnement.
- Rapports trimestriels : une province élabore un processus officiel, tandis que les autres ont recours à un examen officieux, en grande partie sans appui documentaire.
- Paiement anticipé : même s'il y a uniformité, car tous les paiements doivent faire l'objet d'une approbation et d'une autorisation appropriées, les paiements dans une province sont liés à la présentation d'états financiers trimestriels et d'un état officiel des frais engagés.
- Visites des SADC : la pratique d'une région à l'autre varie encore une fois en ce qui concerne la fréquence et le genre de visite (voir plus loin).

Constatations : Rapport et recommandations du vérificateur général

Dans son rapport de 2001, le vérificateur général du Canada a relevé certains points susceptibles d'être améliorés concernant la surveillance et le contrôle du PDC. Par suite de ce rapport, DEO a entrepris plusieurs initiatives pour répondre aux observations formulées dans le rapport. Voici le sommaire des principales initiatives et l'état d'avancement de leur mise en œuvre :

- Évaluation des risques de toutes les SADC : toutes les régions procèdent à des évaluations des risques des SADC. Toutefois, chacune en est à un stade différent, et le formulaire d'évaluation des risques utilisé n'est pas uniforme. Dans 13 des 20 dossiers examinés, on avait procédé à des évaluations des risques pour l'exercice en cours, et des évaluations des risques avaient déjà été effectuées pour la plupart des 7 autres dossiers. Le Manitoba est la seule province qui a rempli une « Évaluation annuelle par DEO du niveau des risques des projets des SADC, des IFE et des OFVE » pour toutes ses SADC.
- Visites sur les lieux : D'après l'évaluation des risques de chaque SADC, des visites sur les lieux doivent être effectuées. Encore une fois, les visites sur les lieux varient d'une région à l'autre. Dans deux régions, il y avait eu moins de visites sur les lieux que dans les autres régions, et les limites financières étaient la raison invoquée le plus souvent.
- Liste de contrôle du contenu des dossiers de l'EAQ et des pratiques exemplaires : vise à améliorer la qualité et l'exhaustivité des dossiers; la mise en œuvre de ces listes de contrôle n'est pas uniforme d'une région à l'autre. Dans 13 des 20 dossiers examinés, il y avait cette liste de contrôle ou une liste de contrôle semblable dans le dossier (à divers stades d'achèvement) pour l'exercice en cours. Au cours des entretiens à ce sujet avec les employés de DEO, tous ont indiqué qu'ils avaient l'intention de remplir ce formulaire pendant l'exercice en cours et d'utiliser celui-ci à l'avenir.
- Rapports des vérificateurs sur la conformité : il était mentionné dans le rapport de 2001 que, même si les rapports présentés par le vérificateur externe des SADC offriraient à DEO des renseignements de qualité sur les activités générales de chaque SADC en matière de prêts, ces certificats ne figuraient que dans la moitié des dossiers examinés. Pendant la présente vérification, il a été noté qu'un seul certificat de conformité ne se trouvait pas dans le dossier, sur 40 cas (20 SADC pour chacun des exercices terminés le 31 mars 2001 et le 31 mars 2002).

Recommandations

Malgré ces différences, les processus adoptés dans chaque province constituent une base adéquate de surveillance des SADC. Cependant, il y a certaines possibilités d'amélioration du système de gestion et de contrôle :

- **Il faudrait uniformiser davantage l'approche d'une région à l'autre.** Nous avons déterminé certaines « pratiques exemplaires » dans chaque région, auxquelles, à notre avis, toutes les régions devraient avoir recours, notamment :
 - Examen officiel et documenté des états financiers – à l'heure actuelle, la C.-B. et l'Alberta ont des programmes d'examens officiels. Bien que la Saskatchewan et le Manitoba procèdent à des examens des états financiers, ceux-ci semblent moins normalisés et moins documentés.
 - Examen officiel et documenté des plans de fonctionnement – toutes les provinces examinent les plans de fonctionnement annuels présentés par les SADC. Toutefois, il existe peu de documentation sur l'étendue de l'examen, les questions soulevées et la résolution de ces questions.
 - Surveillance limitée sur les lieux des SADC – la Saskatchewan (dans le cadre d'un examen opérationnel détaillé de chaque SADC) et le Manitoba (au moyen de visites périodiques dans toutes les SADC) procèdent à une surveillance systématique sur les lieux des SADC. L'examen des activités des SADC, en particulier les activités relatives à l'octroi de prêts des SADC, permettrait d'aborder un domaine qui pourrait mettre en péril le PDC.

- **Il faudrait revoir la formule et l'utilisation des rapports de conformité du vérificateur.** On se fie à ces rapports, même s'ils peuvent susciter des préoccupations, notamment :
 - Le vérificateur peut appliquer un niveau d'importance relative qui diffère de celui de DEO;
 - Un vérificateur peut formuler une opinion concernant la conformité à l'ensemble de l'entente qui peut dépasser les limites de son expertise;
 - Il incombe aux employés de DEO de déterminer s'il y a conformité ou non avec les ententes. Ils risquent de laisser indûment le vérificateur assumer cette responsabilité.

Nous suggérons les deux formules de rechange suivantes plutôt que celle exigée actuellement :

- Le vérificateur pourrait être tenu de présenter un rapport sur les résultats de certaines procédures précisées par DEO. Le rapport ne serait que factuel et il ne contiendrait aucune opinion du vérificateur. Les employés de DEO pourraient alors

utiliser ces renseignements pour porter leur propre jugement sur la conformité de la SADC;

- La portée du rapport pourrait se limiter aux domaines d'expertise du vérificateur, notamment les clauses de l'entente de DC ayant trait aux dossiers financiers et aux comptes, les rapports financiers et la gestion du fonds d'investissement.

➤ **Il faudrait revoir l'objet des rapports trimestriels sur le rendement et les renseignements qui s'y trouvent.** Ces rapports semblent sous-utilisés aux fins de la surveillance, et bon nombre des variables ne sont pas pertinentes. Même si ces variables peuvent être utiles pour la présentation de rapports sur les résultats du PDC, la présentation de rapports trimestriels sur toutes ces variables peut être trop coûteuse pour la SADC qui les prépare.

➤ **Il faudrait réviser les quatre politiques générales qui s'appliquent à chaque SADC.** Aux termes de l'entente de DC, chaque SADC doit avoir des politiques générales qui répondent aux exigences du Ministre dans quatre domaines :

- gestion du fonds d'investissement;
- gestion des ressources humaines;
- conflits d'intérêts;
- confidentialité.

Aucun des dossiers des 20 SADC ne contenait les quatre politiques générales. Même s'il incombe à DEO de conserver des copies de ces politiques dans ses propres dossiers, il est difficile, sans copies dans les dossiers, de prouver que les politiques sont en vigueur, qu'elles ont été examinées et qu'elles sont satisfaisantes. Comme les ententes de DC actuels se terminent le 31 mars 2004, l'existence et la pertinence de ces politiques doivent être vérifiées dans le cadre de toute reconduction des fonds.

➤ **Documents sur la surveillance officieuse.** En général, plusieurs méthodes de surveillance sont officieuses et ne s'appuient pas sur des documents, par exemple les conversations téléphoniques, les visites occasionnelles dans les SADC et la participation à des activités des SADC. Si l'on versait dans les dossiers les documents appropriés à l'appui de ces méthodes de surveillance officieuse, les responsables des examens des travaux connexes en bénéficieraient et cela faciliterait la transition des nouveaux agents de projet affectés à la surveillance du rendement des SADC.

Au cours de la présente vérification, nous avons bénéficié de l'appui exceptionnel des employés de DEO de chaque région; nous tenons à les remercier du temps et des efforts qu'ils nous ont consacrés pour nous aider à obtenir des renseignements exacts et complets.

Aperçu du projet

Créé en 1986 par Emploi et Immigration Canada (devenu Développement des ressources humaines Canada), le Programme de développement des collectivités (PDC) a été chargé de l'établissement de 90 sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) dans les régions rurales de l'Ouest canadien. En 1995, le PDC pour l'Ouest canadien a commencé à relever de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO).

Le PDC visait à créer des SADC qui diversifieraient l'économie des régions rurales du Canada en créant ou en conservant des emplois dans les entreprises nouvelles ou existantes. Les SADC sont des sociétés sans but lucratif chargées de diverses activités axées sur la collectivité qui appuient le développement économique dans les zones rurales désignées. Grâce au financement de base assuré par DEO, elles aident les collectivités à se développer et à se diversifier dans le cadre des activités suivantes :

- Planification urbaine stratégique – collaborer avec les collectivités pour évaluer les problèmes locaux, établir des objectifs, planifier et mettre en œuvre des stratégies de développement des infrastructures humaines, institutionnelles et physiques et appuyer l'entrepreneuriat, l'emploi et l'économie.
- Services aux entreprises – offrir une gamme de services de consultation et d'information aux petites et moyennes entreprises.
- Accès au financement – fournir des capitaux aux entreprises existantes ou aider les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises.

Conformément à la décision du Conseil du Trésor 828143 du 18 mai 2000 et par suite des observations formulées par le Bureau du vérificateur général (BVG) dans son rapport de décembre 2001, DEO s'est engagé à procéder à une vérification et à une évaluation de son Programme de développement des collectivités. L'évaluation fait l'objet d'un autre rapport présenté simultanément.

Objectif et étendue de la vérification

Voici les trois principaux objectifs de la vérification du PDC :

- Évaluer la pertinence du système de contrôle de gestion de DEO en ce qui concerne le PDC;
- Évaluer la mise en œuvre des réponses au Rapport de 2001 du Bureau du vérificateur général du Canada;
- Dans la mesure du possible, formuler des recommandations concernant les domaines susceptibles d'amélioration.

L'étendue de la vérification se limitait à la structure des relations entre les SADC et DEO, notamment la nature des systèmes de présentation de rapports et les exigences à cet égard, l'interaction des employés de DEO avec les SADC et les méthodes de surveillance et de contrôle mises en œuvre par DEO concernant les objectifs du PDC et les activités des SADC.

Même si les SADC sont les entités chargées de la mise en œuvre des initiatives, il a été déterminé de concert avec DEO que les méthodes de contrôle au sein des SADC débordaient le cadre de la présente vérification.

Méthode

Dans l'exercice de son mandat, le personnel de Grant Thornton a rencontré plusieurs représentants de DEO afin de déterminer l'étendue et les paramètres de la vérification. En plus de ces discussions, des renseignements de base ayant trait au PDC ont été examinés, dont les suivants :

- Rapport de 2001 du vérificateur général du Canada;
- « Politique sur les paiements de transfert » du Conseil du Trésor du Canada;
- « Contributions aux SADC, IFE et OFVE - Politique de DEO »
- Guide pour la préparation des états financiers et de l'évaluation des SADC

Voici l'approche adoptée par Grant Thornton pour la réalisation de son mandat :

➤ Atelier et sélection de l'échantillon

Dans le cadre du processus de consultation et de planification, des discussions ont eu lieu avec des employés de DEO pour déterminer les paramètres généraux du mandat, suivies d'un atelier avec le Comité directeur des projets en janvier 2003. La séance a

servi à confirmer l'étendue de la vérification et la méthode utilisée ainsi que la sélection des SADC devant faire partie de l'échantillon.

À l'origine, le principal critère de sélection de l'échantillon de SADC devait être l'évaluation des risques des projets. Cette évaluation des risques est effectuée annuellement pour chaque SADC d'après divers critères ayant trait à la SADC elle-même. (Voir l'annexe A-9). Cependant, il n'y avait pas d'évaluation des risques pour toutes les SADC au moment de la sélection de l'échantillon. Par conséquent, il a été décidé que l'échantillon de SADC serait le même échantillon représentatif que pour l'évaluation du Programme. Cela a permis d'uniformiser la vérification et l'évaluation et de tirer parti des économies. (Voir à l'annexe A-1 la liste des SADC choisies).

➤ **Objectifs de la vérification**

Une partie importante du système de DEO pour la gestion de ses relations avec les SADC est fondée sur les documents que les SADC doivent, aux termes de l'entente de DC, lui présenter. Ces documents permettent aux employés de DEO de surveiller les activités, les réalisations et la situation financière des SADC ainsi que le respect par celles-ci des conditions de l'entente de DC. De plus, par suite du rapport de 2001 du Bureau du vérificateur général du Canada, DEO a mis en oeuvre certaines initiatives pour accroître l'efficacité de la gestion et du contrôle du PDC. Chaque région a été évaluée en fonction des objectifs suivants :

- Déterminer si chaque SADC se conforme ou non aux exigences de l'entente de DC, comme la présentation à DEO des documents exigés dans le délai imparti, y compris les documents financiers, les politiques, les modifications, etc.;
- Déterminer comment et dans quelle mesure DEO utilise ces renseignements dans la gestion de ses relations avec les SADC;
- Déterminer l'état d'avancement de la mise en oeuvre des changements indiqués dans la réponse au rapport de 2001 du Bureau du vérificateur général, comme les listes de contrôle du contenu des dossiers de l'EAQ, le processus d'évaluation des risques et la surveillance du rendement, et déterminer si les dossiers des SADC choisies contiennent des documents sur ce qui précède.

➤ **Visites sur les lieux**

Compte tenu de ces objectifs, chaque bureau régional de DEO (Vancouver, Edmonton, Saskatoon et Winnipeg) a été visité. Les méthodes de vérification suivantes ont été utilisées à chaque endroit.

➤ **Méthodes de vérification**

Dans chaque région, un examen détaillé des dossiers a été effectué. Nous avons examiné les dossiers sur les projets de DEO pour la période allant du 1^{er} avril 2000 au 30 septembre 2002 pour chacune des SADC de l'échantillon afin de déterminer si :

- l'entente de DC était conservée en dossier;
- des plans de fonctionnement annuels avaient été versés au dossier;
- des plans de fonctionnement annuels avaient été approuvés;
- des rapports trimestriels avaient été consignés au dossier;
- des états financiers intermédiaires avaient été versés au dossier;
- des états financiers annuels vérifiés et le rapport du vérificateur sur la conformité avaient été consignés au dossier;
- les employés de DEO avaient rempli la liste de contrôle du « Contenu des dossiers de l'EAQ et des pratiques exemplaires » (voir l'annexe A-10);
- les employés de DEO avaient rempli l'« Évaluation annuelle par DEO du niveau des risques des projets des SADC, des IFE et des OFVE » ;
- le processus d'approbation des paiements de contribution anticipés était attesté par des documents.

➤ **Discussions avec les représentants de DEO**

Afin d'avoir une idée des processus de rapport et de surveillance des SADC au sein de DEO, nous avons tenu des discussions dans les bureaux régionaux de DEO avec des employés de divers niveaux. Il s'agissait de discussions à bâtons rompus et non d'un programme détaillé d'entrevues et elles ont porté en grande partie sur le mode d'administration du PDC dans chaque bureau ainsi que sur la façon dont les employés de DEO utilisaient les renseignements fournis par les SADC. Ces discussions ont permis non seulement d'obtenir des renseignements sur les processus de DEO, mais elles ont aussi été utiles pour déterminer si la pratique réelle des employés de DEO correspond ou non à la structure officielle de surveillance et de contrôle.

➤ **Dépouillement et présentation des données**

Les renseignements obtenus ont servi aux fins suivantes :

- Les résultats des méthodes de vérification ont été dépouillés, sauf dans certains cas (voir l'annexe A-2);
- Les discussions avec les employés de DEO concernant les méthodes de surveillance des relations avec les SADC ont été résumées (Annexes A-4 à A-7).

D'après les renseignements recueillis, il était possible de tirer des conclusions concernant les pratiques de DEO en matière de surveillance et de contrôle du PDC et de formuler diverses recommandations.

Politiques du Conseil du Trésor et de DEO

Exigences en matière de surveillance et de contrôle

Les exigences du système de surveillance et de contrôle sont fondées sur la « Politique sur les paiements de transfert » du Conseil du Trésor du Canada. Voici les principaux points de cette politique :

Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert

7.1.1 Les ministères doivent élaborer des politiques et des procédures afin de veiller à ce que :

- un contrôle efficace des programmes et des finances soit conçu et assuré;
- on fasse preuve d'une diligence raisonnable dans le choix et l'approbation des bénéficiaires de paiements de transfert et dans la gestion ainsi que l'administration des programmes;
- on élabore des mesures de comptabilité efficaces et d'autres procédures afin que les demandes de paiement répondent aux exigences de la politique sur la vérification des comptes;
- les dossiers sur les programmes et la comptabilité ainsi que d'autres documents pertinents soient tenus à jour de façon à permettre la présentation de preuves documentaires des décisions rendues et des résultats obtenus et la divulgation des sommes versées aux bénéficiaires;
- un cadre de gestion et de reddition de comptes axé sur les résultats soit établi et qu'il prévoie des mécanismes appropriés de mesure et de présentation des résultats, en rapport avec l'objectif, qui consiste à fournir des ressources au moyen de transferts.

7.6.3 Le montant de chaque paiement anticipé doit être limité aux besoins de trésorerie immédiats d'après les prévisions mensuelles d'encaisse du bénéficiaire, en tenant compte de tout paiement anticipé non réglé.

7.8.6 Les ministères doivent établir des politiques et des procédures pour faire en sorte que l'on fasse un suivi des bénéficiaires de contributions exigibles afin de déterminer le moment de l'entrée en vigueur des conditions de remboursement.

7.11.5 Une entente doit être signée entre le ministère et le bénéficiaire d'une contribution qui stipule les conditions de la contribution, les résultats prévus à atteindre, les obligations des parties en cause et les conditions relatives au paiement.

Politique du Conseil du Trésor sur les paiements de transfert (suite)

7.11.6 Le versement d'une contribution étant lié à l'exécution de travaux et à la réalisation des objectifs fixés, le bénéficiaire d'une contribution doit remplir et ne cesser de remplir les conditions précises d'une entente avant le versement d'un paiement. Le bénéficiaire doit également rendre compte de l'utilisation des fonds afin de respecter les dépenses admissibles et de dresser des rapports sur les résultats réellement atteints. Enfin, le bénéficiaire doit comptabiliser tous les fonds reçus de toutes les sources pour un projet donné.

7.11.7 Les contributions sont assujetties à une vérification pour veiller à ce que toutes les conditions, financières et autres, soient remplies. Le droit d'un ministère à entreprendre une vérification doit être clairement établi dans l'accord concernant une contribution, que ce droit soit exercé ou non.

8.3.1 Les ministères doivent élaborer des politiques et des procédures pour assurer convenablement un contrôle des résultats atteints dans le cadre des accords concernant une contribution et obtenir de l'information pertinente des bénéficiaires et de tierces parties qui exécutent les programmes pour remplir les conditions de responsabilité ministérielle.

8.3.2 Lorsqu'une contribution est versée en tenant compte de l'atteinte des objectifs de rendement ou du remboursement des dépenses engagées, le bénéficiaire présentera un relevé comptable et un rapport d'étape pour indiquer l'atteinte des objectifs de rendement au moment de la réclamation d'un paiement. Les accords concernant une contribution doivent indiquer au moins une présentation comptable intérimaire et finale sur l'utilisation des fonds et les résultats atteints.

8.3.3 Afin que l'on puisse contrôler efficacement les paiements anticipés, il faut que le bénéficiaire en rende compte à temps. Si possible, le bénéficiaire doit en rendre compte avant de recevoir un autre paiement. Lorsque des paiements anticipés sont accordés chaque mois et qu'il ne lui est pas pratique ou rentable d'en rendre compte chaque mois, le bénéficiaire peut en rendre compte tous les deux mois ou tous les trimestres, pourvu qu'on soit raisonnablement sûr que les fonds sont dépensés aux fins autorisées.

8.5.1 Les ministères sont chargés de vérifier si les bénéficiaires de contributions ont observé les conditions d'admissibilité au versement des contributions. Cette responsabilité comprend la vérification des activités des bénéficiaires lorsqu'on le juge nécessaire.

8.5.2 Les ministères doivent élaborer un cadre de vérification fondé sur les risques pour la vérification des contributions, dont :

- la désignation des bénéficiaires dont les activités doivent faire l'objet d'une vérification;
- le choix de vérificateurs compétents ou la reconnaissance de la compétence des vérificateurs engagés par le bénéficiaire;
- la détermination à savoir si la portée, la fréquence et le moment des vérifications répondent aux exigences du Programme;
- la coordination des vérifications avec les autres participants à la vérification des mêmes bénéficiaires et la désignation des mesures de suivi requises pour faire suite aux résultats de la vérification.

8.5.4 Le ministère peut décider d'accepter l'avis d'un vérificateur externe engagé par le bénéficiaire concernant le respect de la totalité ou d'une partie des conditions d'admissibilité aux contributions en question. Cet avis devrait être accompagné des états financiers vérifiés et, s'il y a lieu, d'un rapport faisant état de l'utilisation des fonds publics reçus à titre de contributions fédérales. Le ministère devrait obtenir l'accord des agents de vérification afin que la vérification de la contribution soit menée en vertu des normes de vérification généralement acceptées et des

dispositions de la présente politique.

Ces points sont définis davantage par rapport au PDC dans la « Politique de DEO – Contributions aux SADC, IFE et OFVE ». Les points clés suivants correspondent à la Politique du Conseil du Trésor :

Financement

- a) Le versement d'une contribution est assujéti aux conditions de rendement précisées dans les accords de contribution conclus avec les SADC, les IFE et les OFVE. Les SADC, les IFE et les OFVE doivent montrer qu'elles satisfont aux conditions de rendement et qu'elles ont engagé et payé les coûts remboursés. Tous les paiements de contribution versés aux SADC, aux IFE et aux OFVE peuvent faire l'objet d'une vérification.

- b) Selon la politique gouvernementale, les bénéficiaires des subventions et contributions ne doivent pas recevoir des fonds de différentes sources gouvernementales pour rembourser ces coûts.

- c) S'il y a lieu, il faut envisager des partenariats avec d'autres ordres de gouvernement ou des tiers pour atteindre les objectifs ministériels. À cet égard, il faut s'efforcer, dans la mesure du possible, d'éviter les chevauchements improductifs avec les autres ordres de gouvernement.

- d) Avant d'envisager de financer des projets ou des activités de ce genre, il faut déterminer s'il s'agit du moyen le plus efficace, et le plus économique, d'atteindre les objectifs du Programme définis.

- e) Le financement des contributions devrait être structuré de manière à promouvoir l'autonomie et le financement provenant de tiers, s'il y a lieu et conformément aux objectifs du Programme. Au moment de l'examen des états financiers vérifiés, il faudra faire preuve de jugement pour déterminer la concordance entre les contributions et les dépenses, en particulier lorsque d'autres ministères ou d'autres ordres de gouvernement interviennent. Comme DEO octroie des fonds aux SADC, aux IFE et aux OFVE pour les opérations de base, il convient d'envisager que la contribution de DEO s'appliquera d'abord aux coûts engagés pour offrir les services de base définis dans l'accord de contribution.

- f) Les fonds octroyés et le processus de financement doivent être publics et transparents.

- g) Tous les fonds pourront faire l'objet d'un examen ministériel périodique visant à déterminer s'ils sont conformes aux principes du processus d'examen ministériel.

Les exigences du système de surveillance et de gestion du PDC sont fondées sur ces politiques.

Obligations des SADC

Conformément à ces exigences, l'entente de DC établit les obligations de chaque SADC, y compris les objectifs de base des SADC relativement au financement, à leurs objectifs de rendement, à leurs budgets de fonctionnement et aux exigences en matière de présentation de rapports. Une entente de DC type figure à l'annexe A-3 du présent rapport.

La structure de rapport officielle présentée dans l'entente de DC constitue la base de la surveillance des SADC et elle permet d'assurer la conformité aux politiques du Conseil du Trésor et de DEO et de faire en sorte que les objectifs des SADC correspondent à ceux du PDC (en ce qui concerne le financement de base). Voici les principales exigences en matière de rapports :

Article 4 : Exigences en matière de rapports de rendement

- plan de fonctionnement annuel au plus tard le 31 janvier;
- rapports trimestriels dans les 20 jours suivant la fin du trimestre, au plus tard le 20 juillet, le 20 octobre, le 20 janvier et le 20 avril conformément au plan de fonctionnement;
- tout autre renseignement raisonnable demandé par le Ministre.

Article 10 : Rapports financiers

- rapport financier semestriel, y compris un état des résultats et un bilan certifié par un agent de la société au plus tard le 30 octobre;
- des états financiers annuels vérifiés préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus pour chaque exercice se terminant le 31 mars, au plus tard le 31 juillet. La vérification doit être effectuée par un comptable accrédité selon le Guide pour la préparation des états financiers annexé et modifié de temps à autre et elle doit comprendre un énoncé selon lequel les vérificateurs connaissent les modalités et conditions de l'accord et ils n'ont pas eu connaissance de la violation de ces modalités et conditions pendant l'examen des registres de la société, sauf les cas mentionnés dans leur rapport;
- tout autre rapport financier exigé par le Ministre.

L'entente de DC établit également les obligations des SADC sur le plan de services (article 2), des objectifs de rendement (article 3), des dossiers financiers et des comptes (article 9) et des politiques générales des SADC (article 11). Voir l'annexe A-3 pour de plus amples renseignements.

Responsabilités des employés de DEO

La « Politique de DEO – Contributions aux SADC, IFE et OFVE » établit également les responsabilités des employés de DEO en matière d'administration du PDC, et les méthodes de surveillance à utiliser, dont voici des extraits :

SMA régionaux

- *Approuvent la modification annuelle de l'entente pluriannuelle concernant les mesures du rendement et les mouvements de trésorerie.*

Gestionnaires de programme

- *Recommandent l'approbation de la modification annuelle de l'entente pluriannuelle concernant les mesures du rendement et les mouvements de trésorerie selon le plan de fonctionnement annuel.*
- *Approuvent les paiements selon le plan de fonctionnement annuel en vertu de l'article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques pour certifier ainsi que le bénéficiaire est admissible ou a droit à un paiement pour sa contribution.*

Agents de programme

- *Travaillent avec les SADC, les IFE et les OFVE pour préparer le plan de fonctionnement, notamment en déterminant les mesures de rendement annuelles et les besoins de trésorerie.*
- *S'assurent que le plan de fonctionnement, y compris les prévisions des paiements de la contribution, répond aux exigences de la politique du gouvernement sur les paiements de transfert. À cette fin, ils s'assurent que :*
 - *le plan de fonctionnement est complet;*
 - *le financement est à un niveau minimal pour permettre d'atteindre les objectifs énoncés et d'obtenir les résultats prévus;*
 - *les paiements anticipés ne sont pas prévus avant les besoins;*
 - *toutes les autres sources de financement gouvernementales ont été envisagées;*
 - *les objectifs de rendement sont raisonnables et acceptables.*
- *Préparent la modification annuelle de l'entente en vue de son approbation.*

La politique établit également les procédures de surveillance, qui sont considérées comme la responsabilité des agents de programme:

Procédures de surveillance

- *Formulaire sur l'évaluation annuelle du niveau des risques des projets rempli.*
- *Mise à jour et examen des politiques concernant les SADC, les IFE et les OFVE pour :*
 - *la gestion des investissements, des fonds d'emprunt, des fonds de réserve pour pertes sur prêts;*
 - *l'assurance de la confidentialité;*
 - *la gestion des ressources humaines;*
 - *les lignes directrices sur les conflits d'intérêts.*

Des exemplaires de ces politiques doivent être conservés dans les dossiers de DEO.

- *Examen des résultats trimestriels en matière de rendement et de l'écart par rapport aux prévisions.*
- *Examen de la conformité aux modalités et conditions de l'entente.*
- *Examen des états financiers intermédiaires à présenter le 30 octobre de chaque année. Le processus doit comprendre un examen des éléments suivants :*
 - *frais importants non admissibles;*
 - *conformité aux politiques sur les paiements anticipés;*
 - *fonds d'autres sources gouvernementales (financement en double);*
 - *autre élément, jugé nécessaire par l'agent de projet.*
- *Surveiller les mouvements de trésorerie des projets en discutant avec le personnel des SADC, IFE et OFVE. Les prévisions initiales concernant les mouvements de trésorerie peuvent être modifiées ou reportées par suite de ces examens au moyen d'une modification de l'entente.*
- *Examen des états financiers vérifiés annuellement à présenter le 31 juillet de chaque année préparés conformément aux principes comptables généralement reconnus et au Guide pour la préparation les états financiers de DEO, s'il y a lieu. Le processus doit comprendre un examen des éléments suivants :*
 - *rapport(s) des vérificateurs;*
 - *frais importants non admissibles;*
 - *paiements de contribution supérieurs aux dépenses admissibles;*
 - *fonds d'autres sources gouvernementales (financement en double);*
 - *transferts entre fonds;*
 - *autre élément, jugé nécessaire par l'agent de projet.*
- *Conseiller les agents financiers au sujet de la nécessité d'intervenir dans le processus de paiements à date fixe s'il y a lieu, notamment informer l'agent financier qu'un paiement en trop s'est produit.*

D'autres procédures de surveillance doivent être utilisées selon l'évaluation annuelle des risques du projet. D'après la politique de DEO sur la gestion des risques, les procédures annuelles doivent comprendre au minimum une visite sur les lieux / réunion avec le conseil d'administration / rencontre avec le gestionnaire de la société. Les autres procédures peuvent comprendre les éléments suivants :

- *visites des bureaux de la SADC, de l'IFE ou de l'OFVE;*
- *inspection des comptes et des dossiers;*
- *examen des procès-verbaux du conseil d'administration;*
- *vérification de la conformité et(ou) évaluations des programmes;*
- *examen d'autres rapports financiers ou de rendement ou d'autres renseignements, au besoin;*
- *rencontre avec les vérificateurs de la société.*

Ce sont ces procédures et responsabilités qui constituent le système de la structure de gestion et de surveillance du PDC, et à l'aune desquelles les pratiques réelles des employés des SADC et de DEO sont évaluées.

Système de surveillance et de contrôle

Présentation des documents exigés et conformité

Comme l'indique la section 3.2 ci-dessus, selon les modalités de l'entente de DC, chaque SADC doit présenter chaque année à DEO dans un délai prévu certains documents, dont le plan de fonctionnement annuel, les états financiers et les rapports de rendement. Ces documents constituent la base à partir de laquelle DEO peut surveiller les activités de chaque SADC. Par conséquent, pour l'évaluation de l'efficacité de la structure de contrôle, la première étape consiste à déterminer si les SADC se conforment aux exigences en matière de présentation des documents.

Procédures à suivre

Chaque bureau régional de DEO monte pour chaque SADC des dossiers, qui comprennent un registre des documents présentés à DEO. Pour chacune des SADC choisies, nous avons examiné ces dossiers pour déterminer si la SADC se conformait ou non aux modalités de l'accord. Voici les résultats, ventilés par exercice (les résultats détaillés figurent à l'annexe A-2) :

Principaux documents de contrôle		Exceptions		
		2000-2001	2001-2002	2002-2003
Plan de fonctionnement annuel		0	0	0
Approbation du plan documenté	Note 1	0	0	0
États financiers annuels vérifiés		0	0	S/O
Certificat de conformité annuel du vérificateur		1	0	S/O
Autres documents de contrôle				
États financiers intermédiaires (30 septembre)	Note 2	3	4	4
Rapports trimestriels :				
- 1 ^{er} trimestre, 30 juin		0	0	1
- 2 ^e trimestre, 30 septembre		0	0	0
- 3 ^e trimestre, 31 décembre		0	0	S/O
- 4 ^e trimestre, 31 mars		0	0	S/O

Note 1: Dans toutes les provinces, sauf la Saskatchewan, l'incorporation des objectifs de rendement et du budget de fonctionnement dans l'entente de DC (au moyen d'une modification de l'entente) prouve que le plan de fonctionnement annuel a été approuvé. En Saskatchewan, toutefois, ces parties du plan de fonctionnement en cours ne figurent pas dans l'entente de DC, de sorte qu'il n'y a pas de preuve officielle de l'approbation du plan lui-même.

Note 2: La Saskatchewan exige que chaque SADC présente des états financiers trimestriels, ce qui n'est pas une exigence dans les autres régions. Les paiements anticipés trimestriels sont liés à la réception de ces états financiers en Saskatchewan, et il n'y avait que deux exceptions où les états financiers trimestriels n'avaient pas été présentés.

Conclusion : conformité

Voici nos conclusions quant à savoir si les SADC qui faisaient partie de l'échantillon se conformaient aux exigences de l'entente de DC :

1. Les seules exceptions importantes dans l'échantillon des SADC examinées concernaient les états financiers intermédiaires. Ces exceptions ont été observées dans une province. Au cours de l'examen des dossiers des SADC dans cette province, et des discussions avec les employés de DEO, nous avons appris que ces documents étaient peu prioritaires. Selon la pratique de la région, les employés ne visaient pas activement la présentation d'états financiers intermédiaires; ils mettaient plutôt l'accent sur d'autres questions plus prioritaires.
2. Les principaux documents qui ont servi à l'évaluation du rendement, des activités, des conditions financières et de la conformité des SADC (plan de fonctionnement annuel, états financiers annuels vérifiés, rapport annuel du vérificateur sur la conformité) ont été présentés, à une exception près. Cette exception concernait le rapport de conformité pendant la première année au cours de laquelle ces rapports étaient exigés. Dans le cas de cette SADC, un rapport de conformité a été reçu pour l'année suivante.
3. La présentation des rapports trimestriels sur le rendement était également très satisfaisante. Une seule exception a été relevée. Cependant, nous avons remarqué que dans une province, il était impossible de trouver certains des rapports dans les dossiers des SADC. Il semble qu'il s'agisse simplement d'une question administrative.
4. Au cours de l'examen, toutefois, nous avons constaté que plusieurs documents étaient présentés en retard. Les employés des quatre régions ont indiqué que la plupart des SADC présentaient les renseignements dans le délai imparti. Cependant, dans 20 à 30 % des cas, les employés de DEO ont dû faire preuve de diligence pour assurer le suivi des documents auprès des SADC. En particulier :

- Les rapports trimestriels sur le rendement étaient souvent présentés en retard. Les employés de DEO ont indiqué qu'étant donné qu'il fallait souvent dépouiller manuellement les données des rapports provenant de diverses sources, les employés des SADC auraient peut-être besoin de plus de temps au cours des périodes chargées.
- Les états financiers vérifiés et les rapports de conformité étaient parfois présentés en retard. Encore une fois, les employés de DEO ont indiqué que dans les petites collectivités en particulier, la disponibilité du vérificateur externe jouait un rôle important dans le moment et la réalisation d'une vérification.

Pendant la vérification, nous avons constaté que la mise en œuvre de la « liste de contrôle du contenu des dossiers de l'EAQ et des pratiques exemplaires » avait été entreprise pendant le dernier exercice. Une fois ce processus entièrement mis en œuvre, les employés de DEO devraient disposer d'un outil pour surveiller de près les documents présentés par les SADC et assurer le suivi des exceptions au moment opportun.

Constatations : Système de surveillance de DEO

En général, il y a beaucoup de ressemblances entre les régions en ce qui concerne le mode de surveillance des SADC et le mode d'interaction entre DEO et les SADC. Par exemple, l'interaction avec les SADC concernant leurs initiatives et leurs programmes incombe en grande partie à un groupe tandis que l'examen des états financiers et des fonctions de paiement incombe à un autre groupe.

Le fait qu'il y ait de nombreuses ressemblances entre les méthodes qu'utilisent les régions pour surveiller les SADC n'est pas surprenant, car toutes ont essentiellement recours à un processus fondé sur les diverses exigences en matière de rapport figurant dans l'entente de DC. Toutefois, il y a plusieurs différences entre les régions en ce qui concerne la manière d'utiliser ces outils et la fréquence de leur utilisation.

Le tableau qui suit résume la méthode utilisée dans chaque région. Les principales différences entre les régions figurent dans des zones ombrées (même s'il y a plusieurs différences plus subtiles qui sont trop détaillées pour être résumées dans le tableau). D'autres commentaires suivent le tableau.

	Manitoba	Saskatchewan	Alberta	C.-B.
Examen des plans de fonctionnement	<p>Programme d'examen : Aucun programme normalisé (examiné par les agents du service à la clientèle)</p> <p>Documentation : Aucun document (mais un modèle de document facilite le processus d'examen)</p> <p>Approbation : Officielle (incorporée à l'entente au moyen d'une modification)</p>	<p>Programme d'examen : Aucun programme normalisé (examiné par les agents du service à la clientèle)</p> <p>Documentation : Aucun document</p> <p>Approbation : Officielle (aucune modification à l'entente nécessaire)</p>	<p>Processus d'examen : Aucun programme normalisé (examiné par les agents du service à la clientèle)</p> <p>Documentation : Aucun document</p> <p>Approbation : Officielle (incorporée à l'entente au moyen d'une modification)</p>	<p>Processus d'examen : Aucun programme normalisé (examiné par les agents du service à la clientèle)</p> <p>Documentation : Aucun document</p> <p>Approbation : Officielle (incorporée à l'entente au moyen d'une modification)</p>
Examen des rapports trimestriels	<p>Programme d'examen : Aucun programme normalisé</p> <p>Documentation : Aucun document</p> <p>Utilisation des rapports : lus optiquement pour déterminer les éléments clés / anomalies, utilisation minimale pour la surveillance ou la prise de décision stratégique. Servent surtout d'outil pour présenter les résultats régionaux.</p>	<p>Programme d'examen : Aucun programme normalisé</p> <p>Documentation : Aucun document</p> <p>Utilisation des rapports : lus optiquement pour déterminer les éléments clés / anomalies, utilisation minimale pour la surveillance ou la prise de décision stratégique. Servent surtout d'outil pour présenter les résultats régionaux.</p>	<p>Programme d'examen : Aucun programme normalisé</p> <p>Documentation : Aucun document</p> <p>Utilisation des rapports : examinés par le personnel adm. du service à la clientèle qui vérifie l'exhaustivité et l'exhaustivité; lus optiquement aussi par les ASC. Servent surtout d'outil pour présenter les résultats régionaux.</p>	<p>Programme d'examen : Programme normalisé</p> <p>Documentation : documents</p> <p>Utilisation des rapports : pour certains éléments clés à signaler; utilisés pour la surveillance / discussion. Autrement, un simple mécanisme de rapport pour la région.</p>
Examen des états financiers	<p>Processus d'examen : Aucun programme normalisé (toutefois, une liste de contrôle est utilisée de sorte que des éléments précis font l'objet d'un examen)</p> <p>Documentation : Aucun document</p>	<p>Processus d'examen : Aucun programme normalisé (toutefois, des éléments précis font l'objet d'un examen)</p> <p>Documentation : Aucun document</p>	<p>Processus d'examen : programme normalisé (commence en 2002)</p> <p>Documentation : Documents</p>	<p>Processus d'examen : programme normalisé</p> <p>Documentation : Documents</p>
Approbation des paiements	<p>Processus : le calendrier est fondé sur l'entente; chaque paiement est recommandé et approuvé</p> <p>Éventualités : les paiements peuvent être retenus dans le cas des éléments importants, le paiement du 4^e trimestre dépendant des ÉF et certains éléments d'examen de la liste de contrôle de l'examen des EF</p>	<p>Processus : le calendrier est fondé sur l'entente; chaque paiement est recommandé et approuvé</p> <p>Éventualités : Tous les paiements dépendent de l'examen trimestriel et du rapprochement des EF</p>	<p>Processus : le calendrier est fondé sur l'entente; chaque paiement est recommandé et approuvé</p> <p>Éventualités : Les paiements peuvent être retenus dans le cas des éléments importants</p>	<p>Processus : le calendrier est fondé sur l'entente; chaque paiement est recommandé et approuvé</p> <p>Éventualités : Les paiements peuvent être retenus dans le cas des éléments importants; les paiements des 3^e et 4^e trimestres dépendent de la conclusion de l'examen des ÉF</p>
Visites sur les lieux	<p>Fréquence : d'après l'évaluation des risques</p>	<p>Fréquence : non systématique (sauf dans le cas d'une « vérification » détaillée)</p>	<p>Fréquence : non systématique</p>	<p>Fréquence : non systématique</p>

	Type : réunions du conseil d'administration, initiatives, journée de réflexion sur la planification	Type : réunions du conseil d'administration, participation à des initiatives. Toutefois, « vérification » détaillée de la SADC tous les 3 ans.	Type : : réunions du conseil d'administration (surtout des réunions de « zone »), initiatives.	Type : initiatives conjointes, conseil d'administration
--	--	---	---	--

Colombie-Britannique

Principaux processus de surveillance

Chaque SADC est assujettie à un programme d'examen des états financiers extrêmement rigoureux, au moment de la présentation des états financiers intermédiaires et des états financiers vérifiés de fin d'exercice. L'examen est fondé sur un programme normalisé, et les résultats de l'examen sont présentés en détail dans le dossier. Les paiements anticipés pour les 3^e et 4^e trimestres sont liés à la résolution satisfaisante des questions soulevées pendant ces examens (ou au moins à la condition que la SADC collabore de bonne foi avec DEO pour résoudre les questions).

De plus, la C.-B. est la seule région qui a conçu un processus systématique d'examen des rapports trimestriels sur le rendement. Le processus utilise les macros de Microsoft Excel afin d'extraire l'information des rapports trimestriels et d'établir des projections pour l'exercice, ce qui permet de faire des comparaisons avec le plan de fonctionnement de la SADC. L'agent du service à la clientèle (ASC) peut alors choisir les critères clés à examiner et discuter des questions ou observations avec les employés de la SADC. Bien que le logiciel Excel calcule les écarts pour toutes les données numériques, cette analyse vise à servir de point de départ d'une discussion avec la SADC concernant les écarts qui semblent importants ou qui exigent d'autres explications. Il n'a pas pour objet de servir de fiche de rendement mesurant le succès ou l'échec de la SADC.

Autres processus de surveillance

Tout comme dans les autres provinces, les plans de fonctionnement annuels sont examinés par l'ASC. Cet examen repose sur les connaissances et l'expérience de l'ASC qui fait état de ses préoccupations à la SADC et résout celles-ci. Les dossiers examinés contiennent peu de documents sur le processus d'examen ou les discussions entre la SADC et le personnel de DEO. Après que l'ASC a recommandé l'acceptation du plan de fonctionnement, il peut être approuvé, et l'entente de DC est modifiée pour inclure les objectifs de rendement et le budget de fonctionnement de l'exercice en cours.

Au cours des dernières années, une évaluation des risques a été effectuée pour chaque SADC, ce qui permet aux ASC de concentrer leurs efforts sur les SADC qui présentent le plus de risques. Cependant, en raison des limites financières, des visites sur les lieux ne sont pas effectuées de façon systématique ou méthodique. Les ASC effectuent des visites surtout pour assister aux réunions du conseil d'administration, participer à des initiatives ou des présentations conjointes, et non pour assurer la surveillance.

(Pour un aperçu plus détaillé du système de la C.-B., voir l'annexe A-4).

Alberta

Principaux processus de surveillance

Tout comme en C.-B., les états financiers de chaque SADC font l'objet d'un examen. Le groupe de la surveillance et des paiements procède à cet examen en se fondant sur deux programmes d'examen – l'un pour les états financiers et l'autre pour le fonds d'investissement. Toutes les conclusions des examens des états financiers et du fonds d'investissement sont mises sur papier en dossier. Ces programmes d'examen uniformisés sont relativement nouveaux. Les exercices de toutes les SADC terminés le 31 mars 2001 et le 31 mars 2002 font actuellement l'objet d'un examen. À l'avenir, il est prévu de procéder tous les ans à cet examen pour chaque SADC.

La région de l'Alberta se divise en trois zones. Dans chaque zone, les SADC tiennent des réunions trimestrielles auxquelles participent des représentants de la direction et(ou) du conseil d'administration de chaque SADC. En Alberta, les ASC assistent à ces réunions et ils peuvent ainsi interagir en personne. Les employés de DEO ont indiqué qu'ils ne disposent pas des ressources nécessaires pour visiter chaque SADC aussi régulièrement et bien qu'il ne s'agisse pas d'un substitut aux visites individuelles dans chaque SADC, cela est considéré comme un compromis efficace. Il n'y a pas de visites systématiques ou méthodiques sur les lieux dans les SADC, comme en C.-B.; les ASC assistent plutôt à l'occasion à des réunions du conseil d'administration où l'on demande à DEO d'être représenté ou de participer à des présentations ou des initiatives.

Autres processus de surveillance

Il incombe aux ASC d'examiner les plans de fonctionnement annuels. Tout comme en C.-B., l'agent du service à la clientèle fait appel à son jugement pour procéder à un examen. Les dossiers examinés contiennent peu de documents sur le processus d'examen ou les discussions entre la SADC et le personnel de DEO. Toutefois, les ASC discutent sur place des questions et des pratiques communes pour assurer l'uniformité au sein du groupe. Une modification de l'entente de DC visant à inclure les objectifs de rendement et le budget de fonctionnement de l'exercice en cours constitue la preuve de l'approbation du plan de fonctionnement.

Les rapports trimestriels sur le rendement présentés par les SADC font également l'objet d'un processus de contrôle. Les rapports sont généralement présentés à l'adjoint aux programmes, qui détermine s'ils sont complets et s'il y a des erreurs. Les rapports sont également soumis à l'examen des ASC. L'ASC a le pouvoir discrétionnaire de décider de

l'étendue de l'examen. La plupart des rapports trimestriels servent d'outil de rapport sur le rendement de toute la région, et leur utilisation comme outils de surveillance du rendement de chacune des SADC est limitée. (Pour un aperçu plus détaillé du système de l'Alberta, voir l'annexe A-5.)

Saskatchewan

Principaux processus de surveillance

Tous les trimestres, chaque SADC présente à DEO ses états financiers et un formulaire de demande de fonds pour le trimestre. Les états et le formulaire sont examinés, et le personnel de DEO fait un rapprochement entre les fonds reçus et les dépenses engagées, afin de pouvoir surveiller les dépenses et les activités entreprises par la SADC et de contrôler les paiements effectués. La Saskatchewan est la seule province qui exige que les SADC présentent des états financiers trimestriels non vérifiés (toutes les autres provinces n'exigent que des états financiers intermédiaires pour les six mois se terminant le 30 septembre de chaque année).

De plus, au cours d'un cycle d'environ 3 ans, chaque SADC fait l'objet d'un examen sur les lieux. L'examen est détaillé et il comprend un examen opérationnel de la SADC, y compris les politiques et procédures, un examen détaillé des dossiers des projets et un examen des systèmes financiers. En général, deux ou trois employés de DEO participent à l'examen pendant une période de deux ou trois jours. Cet examen permet non seulement aux employés de DEO d'obtenir une assurance concernant les pratiques de la SADC, mais il leur offre la possibilité de formuler des recommandations constructives à la SADC pour qu'elle améliore son fonctionnement.

Autres processus de surveillance

Les agents du service à la clientèle examinent les plans de fonctionnement annuels. Il n'y a pas de programme d'examen officiel, et il incombe aux ASC de procéder à l'examen. Les dossiers examinés contiennent peu de documents sur le processus d'examen ou les discussions entre la SADC et le personnel de DEO. En outre, la Saskatchewan est la seule province où l'entente de DC ne prévoit pas des objectifs de rendement et des budgets de fonctionnement annuels. Par conséquent, dans les autres provinces, l'entente de DC est modifiée tous les ans pour qu'elle comprenne ces éléments, qui témoignent de l'approbation du plan de fonctionnement annuel. Dans le cas de la Saskatchewan, l'approbation du plan de fonctionnement annuel ne repose pas sur des documents.

Les agents du service à la clientèle examinent également les rapports trimestriels, d'après leur expérience et leur jugement. Il n'y a pas de programme d'examen officiel ou d'analyse des écarts. Ces personnes ont toujours eu le pouvoir discrétionnaire d'examiner ces rapports, et ceux-ci ont surtout servi d'outil de présentation de rapports statistiques sur toute la région.

(Pour un aperçu plus détaillé du système en Saskatchewan, voir l'annexe A-6.)

Manitoba

Principaux processus de surveillance

Les employés de DEO au Manitoba ont conçu deux outils importants qu'ils utilisent pour la surveillance des SADC. Le premier est le « modèle des réalisations » qui donne au consultant en DC un aperçu concis des objectifs, des activités et de la mesure du succès des SADC. Les SADC devront présenter leurs plans de fonctionnement pour 2003-2004 au moyen de ce modèle, ce qui facilitera le processus d'examen. Après que le plan de fonctionnement aura été examiné, la modification de l'entente de DC visant à incorporer les objectifs de rendement et le budget de fonctionnement de l'exercice en cours constituera l'approbation du plan.

Le deuxième outil est une liste de contrôle des états financiers. Même s'il ne s'agit pas d'un programme d'examen exhaustif, les éléments de la liste de contrôle indiquent au consultant en DC les principaux domaines sur lesquels il doit mettre l'accent au cours de l'examen des états financiers. L'approbation du paiement au quatrième trimestre fait également partie de la liste de contrôle.

En outre, le Manitoba a mis en œuvre le processus d'évaluation des risques qui constitue un processus systématique de détermination de la fréquence des visites sur les lieux. Ces visites comprennent les réunions du conseil d'administration, les journées de réflexion sur la planification et les initiatives conjointes avec les SADC et elles représentent une partie importante du système de surveillance des SADC.

Autres processus de surveillance

Les rapports trimestriels sur le rendement sont traités de la même façon qu'en Alberta et en Saskatchewan. Le consultant en DC peut examiner les rapports en se fondant sur son jugement et son expérience, mais il n'y a pas de programme d'examen régulier, et tout examen ne repose pas pour une bonne part sur des documents. Les rapports sont dépouillés, et des statistiques sur le rendement de l'ensemble de la région sont produites.

(Pour un aperçu plus détaillé du système du Manitoba, voir l'annexe A-7).

Rapport et recommandations du vérificateur général

En réponse aux observations formulées dans le Rapport de 2001 du vérificateur général du Canada, DEO s'est engagé à mettre en œuvre certaines politiques et pratiques. Les observations du vérificateur général concernant la surveillance et le contrôle du PDC sont résumées ci-dessous ainsi que les réponses de DEO (les citations correspondent aux numéros des paragraphes du rapport de 2001).

Observations du vérificateur général:

- DEO devrait envisager de mener une évaluation et une vérification interne du Programme. (5.283)
- DEO devrait établir des procédures pour évaluer l'exactitude et la validité de l'information communiquée par les SADC sur leur rendement. (5.283)
- Les fonctionnaires de DEO ont aussi des méthodes non structurées de suivi des SADC qui, à notre avis, sont insuffisantes. Elles ne fournissent pas un aperçu systématique et objectif des activités de prêt des SADC, de façon à obtenir l'assurance que celles-ci respectent les modalités du Programme. (5.290)
- À compter de l'exercice se terminant le 31 mars 2001, DEO a demandé à chaque SADC d'obtenir de ses vérificateurs une opinion sur le respect de l'accord de contribution. À notre avis, ces opinions devraient procurer à DEO de l'information de qualité sur les activités de prêt globales de chaque SADC. Néanmoins, seulement la moitié des dossiers que nous avons examinés contenaient de telles opinions sur le respect de l'accord de contribution. (5.291)

Réponse de DEO

- DEO commencera une évaluation et procédera en même temps à une vérification de son cadre de contrôle de gestion. (5.283)
- DEO renforcera les procédures pour évaluer l'exactitude et la validité de l'information sur le rendement communiquée par les SADC. (5.283)
- DEO a mis en œuvre un système de suivi efficace au moyen d'un processus d'examen d'assurance de la qualité qui est entré en vigueur le 1^{er} juillet 2001. Il s'est engagé à mettre ce système en œuvre et notamment à améliorer la documentation consignée au dossier et à prendre des mesures appropriées concernant les problèmes qui ont été cernés à la suite des procédures de suivi. (5.293)
- DEO effectue un suivi auprès des SADC qui ont soumis des états financiers ne respectant pas les normes de rapport. (5.291)

Vérification et évaluation

La présente vérification ainsi que l'évaluation simultanée qu'elle effectue également Grant Thornton, constitue la réalisation de l'engagement qu'a pris DEO de procéder à une vérification et à une évaluation du PDC. Les constatations et recommandations de la vérification sont présentées dans le présent rapport tandis que les constatations de l'évaluation font l'objet d'un rapport distinct.

Exactitude et validité des renseignements sur le rendement des SADC

L'évaluation de l'exactitude et de la validité des renseignements sur le rendement présentés par les SADC à DEO débordaient en grande partie le cadre de la présente vérification. Cependant, des observations ont été formulées dans chacun des bureaux régionaux à ce sujet, ce qui indique que les renseignements fournis suscitaient également des préoccupations chez les employés de DEO, notamment :

- certains renseignements pertinents ne sont peut-être pas recueillis;
- certains renseignements non pertinents peuvent être recueillis;
- les rapports des différentes SADC peuvent manquer d'uniformité en raison des interprétations différentes des données à déclarer;
- les rapports peuvent manquer d'uniformité dans le temps au sein d'une même SADC.

Encore une fois, bien que le sujet dépasse en grande partie les limites du présent mandat, nous avons constaté au moment de la rédaction du présent rapport que DEO organisait des cours dans toute la région pour le personnel des SADC afin d'améliorer le processus de présentation de rapports.

Examen de l'assurance de la qualité et amélioration des documents en dossier

Afin de répondre aux préoccupations soulevées dans le rapport de 2001 concernant la pertinence des documents en dossier et l'examen systématique des SADC, DEO a entrepris plusieurs initiatives. Pour la surveillance directe des SADC, DEO a lancé deux initiatives clés : la mise en œuvre d'un processus d'évaluation des risques pour chacune des SADC (assorti d'un programme de visites sur les lieux) et la mise en œuvre d'une liste de contrôle des examens de l'assurance de la qualité des dossiers des SADC.

- Évaluation des risques : Pour chaque SADC, il faut remplir un formulaire « Évaluation annuelle par DEO du niveau des risques des projets des SADC, des IFE et des OFVE » fondé sur 11 critères, dont les suivants : historique, activités, expérience et roulement des administrateurs, problème de conformité, atteinte des

objectifs, etc. Une cote numérique des risques est calculée. Cette cote indique le niveau de surveillance que doit exercer DEO. Le formulaire sur l'évaluation des risques figure à l'annexe A-9. Avant l'utilisation de ce formulaire, le personnel de DEO utilisait un formulaire plus générique « évaluation des risques des projets de DEO », fondé sur certains des mêmes critères.

- Listes de contrôle de l'examen de l'assurance de la qualité : Ces formulaires visent à déterminer la conformité de chacune des SADC aux conditions de l'entente de DC et l'examen de ces documents par le personnel de DEO. Les documents énumérés sont les mêmes que ceux mentionnés plus haut dans le présent rapport à la rubrique « Système de surveillance et de contrôle » (page 13). Cette liste de contrôle figure à l'annexe A-10.

Ces processus ont été examinés pour les dossiers des 20 SADC choisies pour l'exercice 2002-2003. Les résultats de cet examen sont résumés ci-dessous. Les résultats complets figurent à l'annexe A-2 du présent rapport.

PROCESSUS		DEGRÉ DE MISE EN ŒUVRE	
Processus d'évaluation des risques	L'« Évaluation annuelle par DEO du niveau des risques des projets des SADC » a eu lieu en 2002-2003	5 dossiers,	25 %
	L'« Évaluation des risques des projets de DEO » a été effectuée en 2002-2003	8 dossiers,	40 %
	Aucune évaluation des risques n'a été effectuée en 2002-2003	7 dossiers,	35 %
Liste de contrôle de l'ÉAQ	La Liste de contrôle de l'ÉAQ se trouvait en dossier pour 2002-2003 (à divers stades d'achèvement)	7 dossiers,	35 %
	La Liste de contrôle de l'ÉAQ n'était pas en dossier pour 2002-2003. Toutefois, une liste de contrôle semblable contenant en grande partie les mêmes zones était utilisée.	6 dossiers,	30 %
	Aucune liste de contrôle en dossier pour 2002-2003	7 dossiers,	35 %

Il importe de noter que ces résultats correspondent généralement aux différentes provinces, qui semblent en être à différents stades de mise en œuvre de ces pratiques.

Colombie-Britannique

Nous avons constaté que la plupart des sept dossiers examinés en C.-B. ne contenaient pas de liste de contrôle de l'ÉAQ ou de liste de contrôle de l'évaluation des risques des SADC. Cependant, ils étaient également uniformes en ce sens que les formulaires « Évaluation des risques des projets de DEO » avaient été remplis pour l'exercice en cours et les exercices antérieurs et que les dossiers contenaient une liste de contrôle semblable à la Liste de contrôle de l'ÉAQ. Il semble que les employés manquent d'uniformité lorsqu'il s'agit d'utiliser les nouveaux formulaires – même si ces processus sont en vigueur.

Alberta

Les résultats de l'Alberta étaient très semblables à ceux de la C.-B. Pendant l'exercice en cours, les listes de contrôle de l'ÉAQ se trouvaient en dossier même si certaines ne semblaient pas à jour. Des évaluations des risques n'ont pas été effectuées pendant l'exercice en cours, mais tous les dossiers examinés contenaient des formulaires « Évaluation des

risques des projets de DEO » pour l'exercice précédent. Les employés ont indiqué que les évaluations des risques pour l'exercice en cours seraient effectuées.

Saskatchewan

Il semble que les employés de la Saskatchewan commençaient à peine à mettre en œuvre ces procédures. L'un des trois dossiers examinés contenait une liste de contrôle de l'ÉAQ et une évaluation des risques, tandis que les deux autres ne contenaient ni l'une ni l'autre. Comme seulement trois dossiers ont été examinés, il est difficile de se livrer à des conjectures pour l'ensemble de la province. Les employés ont indiqué que ces processus seraient en place au plus tard à la fin de l'exercice en cours.

Manitoba

Les quatre dossiers examinés au Manitoba contenaient des évaluations des risques remplies. De plus, les employés ont pu produire une copie d'un résumé des évaluations des risques pour toutes les SADC du Manitoba. Les listes de contrôle examinées témoignaient également des visites sur les lieux pour deux des quatre dossiers (l'un considéré comme étant à risque moyen, l'autre comme étant à risque élevé). Il semble que le Manitoba ait mis en œuvre complètement le processus d'évaluation des risques. Toutefois, aucun des quatre dossiers ne contenait des listes de contrôle de l'ÉAQ. Tout comme en Saskatchewan, le personnel a indiqué que ces processus seraient en place à la fin de l'année en cours.

Le rapport de 2001 indiquait aussi que même si les certificats de conformité qui seraient délivrés par les vérificateurs externes de chaque SADC fourniraient des renseignements de qualité sur les activités générales en matière de prêts de chaque SADC, ces certificats ne se trouvaient que dans la moitié des dossiers examinés. D'après l'examen des dossiers effectué dans le cadre de la présente vérification, il semble que la présentation de certificats de conformité se soit améliorée de façon spectaculaire. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2001, il n'y avait qu'une exception, et aucune pour l'exercice terminé le 31 mars 2002. La date limite de présentation des certificats de conformité pour l'exercice terminé le 31 mars 2003 est le 31 juillet 2003.

Conclusion et recommandations : système de surveillance

Observations

En raison des différences des systèmes de contrôle entre les régions, il est difficile de tirer des conclusions comme s'il n'y avait qu'un système commun. Il est toutefois possible de formuler des observations sur les pratiques propres à certaines régions et les pratiques communes à toutes les régions.

Pratiques exemplaires

L'approche différente adoptée dans chacune des régions a permis au personnel de DEO d'innover dans ses propres pratiques. Voici certaines de ces pratiques exemplaires :

- Programme d'examen des états financiers et de rapprochement des comptes : en vigueur en Colombie-Britannique et en Alberta, exécuté selon un programme détaillé et reposant sur des documents exhaustifs dans les dossiers. (Cependant, il convient de noter que la Saskatchewan et le Manitoba procèdent également à des examens des états financiers pour bon nombre des mêmes postes).
- Examen opérationnel des SADC : effectué seulement en Saskatchewan pour chaque SADC tous les trois ans environ, l'examen sur les lieux pendant trois jours des activités, des dossiers sur les prêts, des politiques et des rapports financiers permet de recueillir une foule de renseignements sur chaque SADC et d'assurer DEO que la SADC se conforme aux dispositions de l'entente de DC et qu'elle contribue à l'atteinte des objectifs du PDC.
- Évaluation des risques et visites sur les lieux : Alors que toutes les régions semblent avoir mis en œuvre ces processus, le Manitoba a procédé davantage à l'évaluation systématique de l'évaluation des risques et des visites sur les lieux que les autres provinces. Le programme d'évaluation des risques permet de mettre l'accent sur les

SADC qui présentent de plus grands risques (et qui par conséquent doivent faire l'objet d'une surveillance plus importante); les visites sur les lieux périodiques et systématiques permettent d'obtenir des renseignements à jour sur les activités de chaque SADC.

Possibilités d'amélioration

Même si les régions ont élaboré leurs propres méthodes pour assumer leurs responsabilités en matière de contrôle et de surveillance, il y a plusieurs domaines où elles peuvent apporter des améliorations :

- Surveillance officieuse et non fondée sur des documents : bien que le recours à des moyens officieux de surveillance des activités des SADC (c.-à-d. appels téléphoniques, visites occasionnelles) soit avantageux, il y a un manque de documents sur ces activités. Fait plus important, l'examen des plans de fonctionnement annuels, qui constitue un facteur clé des activités de surveillance des SADC, est en grand partie non fondé sur des documents (ou fondé sur des documents incompatibles). Dans son rapport de 2001, le Bureau du vérificateur général a également fait part de ses préoccupations au sujet du niveau des documents en dossiers.
- Manque de compatibilité entre les régions : comme chaque région a ses propres domaines d'intérêt et priorités qui résultent des différents environnements économiques, chacune a adopté une approche différente. Étant donné que les objectifs et la structure du Programme sont identiques dans chaque région, on s'attendrait à ce que les systèmes de surveillance soient aussi pratiquement identiques. Les différences entre les provinces peuvent entraîner des faiblesses dans certains domaines dans chaque région, des inefficacités dans la mise en oeuvre des nouveaux processus qui peuvent être déjà utilisés dans les autres régions et la perception de traitements inégaux des SADC d'une région à l'autre.

Conclusions

Il importe de noter qu'il existe des relations à long terme entre chacune des SADC et DEO. Le financement de base continu des SADC est assuré dans le cadre des ententes quinquennales. Dans la plupart des cas, les SADC existent depuis environ 10 ans, certains ayant été créé il y a environ 5 ans et d'autres il y a environ 15 ans ou plus (au moment où le PDC était administré par Développement des ressources humaines Canada).

La nature permanente des relations est un couteau à double tranchant. D'une part, cette familiarité avec les SADC et leur direction donne aux employés de DEO une base de connaissances plus étendue au sujet de chaque SADC et réduit le risque d'échec des projets ou de détournement de fonds. Cependant, cette familiarité pourrait entraîner une certaine complaisance dans la surveillance des activités des SADC et un manque de prudence.

De même, comme les employés de DEO travaillent avec la direction et le conseil d'administration des SADC pendant de longues périodes, ils peuvent déterminer les problèmes au moment opportun. Même si un système très rigoureux de contrôles était nécessaire si des projets ponctuels étaient financés, la nature d'un programme pluriannuel permanent assorti de solides relations se prêterait à une structure de contrôle moins rigoureuse. Par conséquent, bien que le vérificateur général ait indiqué dans son rapport de 2001 que le fait de recourir à des moyens officieux de vérification des SADC était insuffisant, ces moyens officieux constituent néanmoins une partie valable de la structure de contrôle en même temps qu'une surveillance plus officielle.

Il importe donc d'imposer une diligence et une discipline appropriées au sein du système de contrôle même si les agents de programme qui surveillent directement les SADC peuvent utiliser des moyens officieux et leur expérience comme outils. Il incombe également aux cadres supérieurs de DEO de s'assurer que tel est le cas.

Il faut également tenir compte des aspects pratiques d'un système de contrôle. On pourrait envisager un processus extrêmement détaillé qui comprendrait les pratiques exemplaires de chaque province en plus de contrôles stricts et de pénalités concernant la présentation de documents. Toutefois, un tel processus serait très exigeant non seulement pour les SADC, mais aussi pour le personnel de DEO.

En résumé, les procédures de surveillance figurant dans la « Politique de DEO – Contributions aux SADC, IFE et OFVE » constituent un système adéquat de surveillance des SADC.

Le rendement réel de DEO concernant les aspects clés de cette politique est résumé ci-dessous :

- Formulaire sur l'évaluation annuelle des risques des projets rempli
 - Le degré de mise en oeuvre varie d'une province à l'autre, mais toutes les provinces évaluent les risques dans le cadre du processus de surveillance.

- Mise à jour et examen des politiques des SADC (politique sur le fonds d'investissement, confidentialité, gestion des ressources humaines, conflit d'intérêt) et conservation des copies dans les dossiers de DEO.
 - Aucun des 20 dossiers sur les SADC examinés ne contenait des copies des politiques sur les SADC dans ces quatre domaines. Les employés ont indiqué que les politiques ont été examinées pendant la demande initiale.

- Examen des résultats trimestriels en matière de rendement et de l'écart par rapport aux prévisions
 - Tous les rapports trimestriels sont examinés. Cependant l'étendue et l'objet de l'examen relèvent en grande partie du pouvoir discrétionnaire de l'agent du service à la clientèle. Ces rapports font l'objet d'un examen plus détaillé à la section suivante du rapport.

- Examen de la conformité aux modalités et conditions de l'entente
 - Dans le cadre de l'examen annuel des états financiers, toutes les provinces ont procédé à un certain examen pour déterminer la conformité. En outre, des certificats de conformité délivrés par le vérificateur externe de chaque SADC ont servi de preuve de conformité et ils ont été reçus à une exception près pour les dossiers examinés des SADC. Ces certificats de conformité font l'objet d'un examen plus détaillé à la section suivante du rapport.

- Examen des états financiers intermédiaires et des états financiers annuels vérifiés, y compris un examen du rapport du vérificateur, des dépenses non admissibles, des paiements de contribution supérieurs aux dépenses admissibles; des fonds d'autres sources gouvernementales et des transferts entre fonds;
 - Toutes les provinces effectuent un examen des états financiers, plus ou moins officiel. Les principaux domaines indiqués ci-dessus sont examinés par le personnel de DEO.

- D'autres procédures de surveillance doivent être utilisées selon l'évaluation annuelle des risques, y compris au moins une visite sur les lieux, d'autres procédures concernant les visites sur les lieux supplémentaires, un examen des comptes, un examen des procès-verbaux du conseil d'administration, des vérifications de la conformité ou des évaluations des programmes, un examen d'autres renseignements et une rencontre avec les vérificateurs des SADC.
 - La mise en œuvre des visites sur les lieux d'après l'évaluation des risques varie d'une province à l'autre. La disponibilité des ressources nécessaires pour effectuer ces visites était considérée comme un sujet de préoccupation.

Dans l'ensemble, les deux principaux domaines de préoccupation que suscite l'administration du Programme sont l'incompatibilité des systèmes utilisés dans chaque province et le manque de documents officiels concernant certains processus clés et les pratiques de surveillance officieuses.

Recommandations

A. Uniformité d'une province à l'autre

Bien qu'il existe des différences entre les régions, le cadre de surveillance de base des SADC est le même, et la méthode de surveillance des SADC devrait également être uniforme. **Il faudrait utiliser une méthode commune concernant les principaux éléments de contrôle**, qui correspondrait aux procédures de surveillance déjà présentées dans la politique de DEO et qui répondrait aux préoccupations en matière de documents des dossiers. Ces principaux éléments de contrôle sont les suivants :

- 1. Des examens officiels et fondés sur des documents des états financiers devraient avoir lieu dans toutes les provinces :** Ils seraient basés sur un programme normalisé, et les questions seraient soulevées et la méthode de résolution serait enregistrée dans le cadre du Programme.
- 2. Un examen officiel et fondé sur des documents des plans de fonctionnement devrait avoir lieu dans toutes les provinces :** Un programme type ne convient peut-être pas à chacune des 90 SADC; le processus d'examen continuerait donc de dépendre de l'expérience et du jugement des agents de programme. Cependant, une liste de contrôle des éléments clés ainsi que des documents sur les questions et réponses (sous forme de lettres, de courriels, de télécopies) prouveraient que le plan de fonctionnement a été examiné et qu'il convient d'affecter des fonds supplémentaires.
- 3. Il faudrait effectuer des visites dans chaque SADC à des fins de contrôle et de surveillance (d'après les évaluations des risques des SADC) :** Le processus actuel établit un lien entre les visites sur les lieux et l'évaluation des risques. Toutefois la pratique d'une région à l'autre concernant la réalisation de ces visites varie beaucoup, probablement en raison du manque de ressources nécessaires pour effectuer ces visites. De plus, bon nombre de ces visites visent d'autres fins que la fonction de surveillance. Toutefois, la gestion par les SADC de leurs portefeuilles de prêts constitue un risque pour le programme, et l'évaluation des pratiques en matière de prêts des SADC devrait être effectuée périodiquement et d'une manière systématique. Comme les ressources de DEO sont limitées, une solution de

rechange consisterait à procéder à un examen détaillé des activités des SADC à tour de rôle (tout comme dans le cas de l'approche adoptée en Saskatchewan).

Dans la plupart des cas, les pratiques actuelles des bureaux régionaux couvrent tous les domaines susmentionnés. Certaines provinces ont élaboré leurs propres pratiques concernant les points dont il est fait état plus haut, et un moyen coordonné d'échanger des pratiques entre les régions réduirait les inefficacités dans la mise en oeuvre.

B. Rapport de conformité du vérificateur

Pour procéder à la vérification des états financiers, les vérificateurs doivent s'assurer que l'entreprise qui fait l'objet de la vérification se conforme aux ententes pertinentes aux états financiers. Dans le cas des SADC, il s'agirait de toute évidence de l'entente de DC. Par conséquent, il semblerait que l'étape supplémentaire consistant à demander à un vérificateur externe de fournir à DEO un certificat de conformité serait une façon efficace pour DEO d'avoir l'assurance que la SADC se conforme à l'entente. Toutefois, cette approche présente des problèmes :

- Importance relative : Les états financiers sont établis en fonction du concept d'importance relative. Le niveau d'assurance qu'exige un vérificateur pour évaluer la conformité dans le cadre d'une vérification des états financiers peut être beaucoup moins élevé que le niveau d'assurance exigé pour produire le certificat de conformité. Par conséquent, la SADC peut subir des coûts supplémentaires qui diminuent les fonds dont elle dispose pour remplir son mandat.
- Expertise : L'entente de DC contient de nombreux aspects qui peuvent dépasser les limites de l'expertise d'un vérificateur financier. Un vérificateur peut n'être habilité qu'à formuler une opinion sur les aspects financiers de l'entente.
- Jugement substitut : Le vérificateur peut formuler une opinion selon laquelle une SADC est conforme, mais il incombe en dernier ressort à DEO de faire cette évaluation. DEO peut s'en remettre à une évaluation qui diverge de sa propre évaluation.

Nous recommandons de revoir l'utilisation des déclarations de conformité afin d'aborder les questions ci-dessus. Une solution de rechange consisterait à limiter la portée du rapport de conformité du vérificateur pour ne couvrir que les aspects financiers de l'entente de DC. Une autre solution serait de déterminer les procédures précises que le vérificateur devrait suivre et de présenter les résultats. DEO serait alors en mesure de prendre la décision concernant la conformité. La deuxième solution de rechange réduirait les

coûts assumés par la SADC, car les procédures seraient définies au préalable pour le vérificateur et élimineraient les questions d' « expertise » et de « jugement substitut » susmentionnées.

C. Rapports trimestriels sur le rendement

Les rapports trimestriels présentés sur les SADC par les employés de DEO et les SADC elles-mêmes ont suscité plusieurs commentaires (dont certains ont été formulés dans le cadre de l'évaluation du PDC). Voici le résumé de ceux-ci, dont certains ont déjà été présentés :

- La préparation des rapports est exigeante pour les SADC, qui reçoivent peu de rétroaction sur les rapports eux-mêmes.
- Certains renseignements pertinents ne sont peut-être pas recueillis.
- Certains renseignements non pertinents sont peut-être recueillis.
- Les rapports des différentes SADC peuvent manquer d'uniformité en raison des interprétations différentes des données à déclarer.
- Les rapports peuvent manquer d'uniformité dans le temps au sein d'une même SADC.

De plus, d'après les conclusions de la présente vérification, il semble que les rapports soient utilisés en grande partie pour présenter les résultats du Programme même et que l'utilisation des rapports comme outil de surveillance des SADC soit minime.

Par conséquent, il faut revoir l'objet et le contenu de ces rapports. Par exemple, les rapports trimestriels peuvent être nécessaires en tant qu'outil de surveillance des SADC. Toutefois, toutes les variables qui font l'objet de rapports ne sont peut-être pas nécessaires. De même, il se peut qu'on n'ait pas besoin de données aussi détaillées pour présenter des rapports trimestriels sur le rendement et les résultats du PDC que pour les rapports annuels, de sorte que le fardeau trimestriel des SADC pourrait être réduit.

Si les rapports doivent toujours viser le double but d'être des outils de surveillance de chacune des SADC ainsi que des outils de présentation de rapports sur les résultats du Programme, il faut revoir les domaines qui font l'objet de rapports et simplifier les rapports le plus possible.

La Colombie-Britannique a conçu un outil automatisé de réalisation d'une analyse des écarts au moyen de rapports trimestriels, qui permet au personnel de DEO de mieux utiliser son temps pour examiner les écarts et d'utiliser ceux-ci comme points de discussion avec les SADC au lieu de consacrer du temps à des calculs manuels. De plus, le Manitoba a élaboré à

l'intention des SADC un outil pour présenter des rapports annuels concis sur les objectifs, les activités et les résultats. Conformément à la recommandation antérieure selon laquelle les régions devraient harmoniser davantage leurs pratiques, ces outils peuvent être utilisés pour revoir le processus de présentation de rapports trimestriels.

D. Politiques des SADC

Selon les modalités de l'entente de DC, chaque SADC doit avoir des politiques dans quatre domaines clés :

1. gestion du fonds d'investissement
2. confidentialité
3. gestion des ressources humaines
4. lignes directrices sur les conflits d'intérêts.

Toutefois, aucun des 20 dossiers des SADC examinés ne contenait des exemplaires de ces politiques. Le personnel a indiqué que les politiques avaient été examinées dans le cadre du processus d'approbation initiale de la SADC. Toutefois, rien n'indiquait que ces politiques avaient été examinées pendant la période suivante ou que des changements leur avaient été apportés.

DEO a collaboré avec l'Association des SADC pour élaborer des politiques types dans ces domaines. **Étant donné que toutes les ententes de DC se terminent le 31 mars 2004, il faut revoir les politiques de chaque SADC dans le cadre du processus de renouvellement.** Les politiques types pourraient servir de base de comparaison des politiques en vigueur ou de modèles pour la rédaction de nouvelles politiques des SADC.

E. Amélioration des documents en dossier

Comme il est mentionné plus haut, un certain nombre de procédures de surveillance sont officielles. Ces pratiques officielles peuvent comprendre :

- des conversations téléphoniques avec les administrateurs ou la direction des SADC;
- des visites occasionnelles dans les SADC;
- la participation à des activités des SADC;
- des discussions avec le personnel des SADC concernant les initiatives possibles.

Des employés de DEO ont indiqué qu'ils étaient souvent en contact avec les SADC. Toutefois ces contacts ne sont pas bien documentés. Il ne serait pas pratique de mettre sur

papier toutes les conversations ou tous les appels téléphoniques, mais il est essentiel de le faire lorsque des questions importantes sont discutées, comme les initiatives des SADC, le rendement ou les prêts consentis. L'amélioration des documents en dossier permettrait aux personnes ayant des responsabilités en matière de surveillance de contrôler le travail des subalternes et de faciliter la transition si de nouveaux agents de projet sont affectés à la surveillance des SADC.

Annexes

- A-1: RÉSUMÉ DES SADC EXAMINÉS**
- A-2: RAPPORT DU VÉRIFICATEUR SUR LES PROCÉDURES À SUIVRE**
- A-3: ENTENTE DE DC TYPE**
- A-4: NOTES SUR LE SYSTÈME DE LA C.-B.**
- A-5: NOTES SUR LE SYSTÈME DE L'ALBERTA**
- A-6: NOTES SUR LE SYSTÈME DE LA SASKATCHEWAN**
- A-7: NOTES SUR LE SYSTÈME DU MANITOBA**
- A-8: RAPPORT DE RENDEMENT DES SADC**
- A-9: ÉVALUATION ANNUELLE PAR DEO DU NIVEAU DES RISQUES DES PROJETS DES SADC, DES IFE ET DES OFVE**
- A-10: LISTE DE CONTRÔLE DU CONTENU DES DOSSIERS DE L'EAQ ET DES PRATIQUES EXEMPLAIRES**
- A-11: EXEMPLE DE RAPPORT DU VÉRIFICATEUR SUR LA CONFORMITÉ**

A-1 – Résumé des SADC examinées

PROVINCE	SADC CHOISIES	NOTES
Colombie-Britannique	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pacific Northwest 2. Fraser Fort George 3. Central Interior First Nations 4. North Fraser 5. Central Kootenay 6. 16/37 7. Central Island 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zone de desserte restreinte et éloignée (Prince Rupert) 2. Localité urbaine du Nord de taille moyenne et zone de desserte dont les recettes proviennent en grande partie de tous les fonds (Prince George) 3. SADC autochtone de population peu nombreuse (Kamloops) 4. Petite zone de desserte située près de centres urbains dont les recettes proviennent en grande partie de tous les fonds (Mission) 5. Zone de desserte éloignée et population de taille moyenne (Nelson) 6. Zone de desserte éloignée et de taille moyenne avec programmes autochtones et non autochtones mixtes (Terrace) 7. Population diversifiée et importante avec zone de desserte de taille moyenne dont les recettes proviennent en grande partie de tous les fonds (Nanaimo)
Alberta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lakeland 2. Lesser Slave Lake 3. Southwest 4. Entre Corp 5. West Yellowhead 6. Mackenzie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zone de desserte de petite taille et plus éloignée (Bonnyville) 2. Localité centrale et du Nord avec zone de desserte de taille moyenne et programmes pour les Autochtones (Lac des Esclaves) 3. Zone de desserte de taille moyenne avec les établissements du Traité n° 7 (Pincher Creek) 4. Zone de desserte de taille moyenne située au Sud et comptant une population nombreuse (Medicine Hat) 5. Zone de desserte de taille moyenne située à l'Ouest comptant une population de taille moyenne (Hinton) 6. Située au Nord, comptant une petite population et une zone de desserte importante (Niveau élevé)
Manitoba	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kitayan 2. Wheatbelt 3. Neicom 4. North Central 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zone de desserte importante située au nord (administration centrale située à Winnipeg – mais représentants dans les collectivités éloignées et au conseil d'administration) et petite population et programmes pour Autochtones. 2. Situé au sud et zone de desserte de taille moyenne comptant une population importante (Brandon) 3. Petite zone de desserte avec endroit plus central et population de taille moyenne (Riverton) 4. Grande zone de desserte située dans le nord (Thompson)
Saskatchewan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visions North 2. Prince Albert 3. Sage Hill 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grande zone de desserte située dans le Nord, petite population, plus important budget de fonctionnement et programmes pour Autochtones (LaRonge) 2. Située au centre et de taille moyenne avec petite zone de desserte (Prince Albert) 3. Située dans un endroit central avec zone de desserte de taille moyenne (Bruno)

A-2 – Rapport du vérificateur sur les procédures à suivre

**Vérification du PDC
Examen des dossiers des
SADC Du 1er avril
au 30 septembre 2002**

Notes :

- 1 - indique que l'entente pour l'exercice prouve que le plan de fonctionnement de l'exercice a été approuvé.
- 2 - rapport trimestriel dans le système de DEO; par conséquent la SADC a présenté un rapport conforme. Cependant il n'y a pas d'exemplaire imprimé dans le dossier.
- 3 - en Saskatchewan, les ententes sont structurées de façon à ne pas inclure les renseignements sur le rendement et le budget de fonctionnement. Par conséquent, les ententes doivent être modifiées chaque année.
être modifiés chaque année. Il n'y a donc pas d'indication officielle de l'approbation du plan de fonctionnement chaque année.
- 4 - le dossier examiné ne remonte pas à ces dates. Même s'il était possible d'examiner les volumes antérieurs, il n'a pas été jugé nécessaire de le faire en raison des contraintes de temps et de la conformité démontrée au cours des périodes précédentes.A144

N. B. :

1. Évaluation des risques en dossier non encore terminée
2. « Évaluation des risques des projets par DEO » terminée et en dossier
3. Liste de contrôle en dossier, semblable à la liste de contrôle de l'EAQ, partiellement remplie pour l'exercice en cours
4. Liste de contrôle de l'EAQ en dossier, vierge ou partiellement remplie pour l'exercice en cours

A-3 – Entente de DC type

Accord de contribution conclu le _____ 2001, pour prise d'effet le 1^{er} avril 1999.

ENTRE :

Le gouvernement du Canada,
représenté par le
Ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien
(le Ministre)

ET

Nom de la SADC
(la Société)

OBJET ET CHAMP DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES COLLECTIVITÉS

Attendu que le Programme de développement des collectivités est bien établi dans l'Ouest canadien et qu'il offre aux collectivités rurales de l'Ouest canadien un soutien en matière de développement économique communautaire,

Attendu que le Programme de développement des collectivités donne des résultats et que les SADC ont toujours appliqué le programme avec souplesse en tant qu'organismes communautaires et sont disposées à fournir les services qu'elles ont toujours fournis;

Attendu que les SADC fonctionnent comme sociétés autonomes à but non lucratif et appliquent ce programme dans l'Ouest canadien;

Attendu que certaines sommes ont été versées et seront versées par le Ministre aux SADC de l'Ouest canadien pour l'application du Programme de développement des collectivités et que, par conséquent, le Ministre requiert qu'il soit rendu compte de ces sommes selon ce que prévoit le présent Accord;

Attendu que l'objet du Programme de développement des collectivités, mis en œuvre par le Ministre, est le suivant : soutenir le développement économique communautaire, diversifier l'économie, soutenir la création et l'expansion des petites et moyennes entreprises, maintenir les emplois et créer de nouveaux emplois, enfin préserver la capacité du Ministre de fournir des services aux entreprises dans les collectivités rurales de l'Ouest canadien;

Attendu que, selon le Programme de développement des collectivités, le Ministre apporte un soutien financier aux SADC de l'Ouest canadien pour les objets suivants :

- a) développement économique communautaire et planification stratégique;
- b) services consultatifs aux entreprises, notamment planification d'entreprise, information commerciale et formation à l'esprit d'entreprise, à l'intention des petites et moyennes entreprises;
- c) accès à l'aide financière afin de soutenir les entreprises existantes et d'aider les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises; et
- d) application de programmes spéciaux d'ajustement économique.

LE MINISTRE ET LA SOCIÉTÉ SONT CONVENUS DE CE QUI SUIT :

DÉFINITIONS

1. Les définitions suivantes s'appliquent au présent Accord.

« Accord » Le présent Accord de contribution ainsi que ses annexes, et les modifications écrites qui leur seront apportées par consentement mutuel des parties;

« actif du Fonds d'investissement » Les sommes, valeurs et autres actifs détenus dans le Fonds d'investissement de la Société, notamment :

- a) toutes les sommes portées au crédit des fonds d'investissement remboursables sous condition, selon les articles 5 et 9 du présent Accord;
- b) toutes les sommes portées au crédit des fonds d'investissement remboursables sous condition, qui proviennent de l'ensemble des contributions antérieures remboursables sous condition versées par Diversification de l'économie de l'Ouest;
- c) toutes les sommes portées au crédit du Fonds d'investissement qui proviennent de toutes les subventions antérieures ou contributions non remboursables antérieures versées par le gouvernement du Canada à la Société avant le transfert du Programme de développement des collectivités à Diversification de l'économie de l'Ouest. Il s'agit notamment des sommes transférées en tant que subventions ou en tant que contributions non remboursables, au titre d'un programme semblable antérieur appliqué par le gouvernement du Canada, y compris les sommes portées au crédit du Fonds d'investissement d'un Centre de développement des entreprises qui a reçu du gouvernement du Canada un soutien financier non remboursable, qui ont été transférées à la Société par le Centre de développement des entreprises et portées au crédit du Fonds d'investissement de la Société; et
- d) moins les pertes subies durant l'exploitation du Fonds d'investissement en

application de l'annexe 2 Modalités du Fonds d'investissement, et les sommes transférées du Fonds d'investissement au Fonds d'exploitation selon ce que permet l'article 9.3 du présent Accord.

« Centre de développement des entreprises » Les organismes anciennement établis par le ministère du Développement des ressources humaines Canada et chargés de fournir des services de développement des entreprises;

« frais de capitalisation » Les sommes requises par la Société à titre de réserve pour les engagements de la Société au titre de prêts, de garanties d'emprunt et de capitaux de participation;

« collectivité » La zone géographique, la région, la municipalité ou les municipalités desservies par la Société d'aide au développement des collectivités;

« Société d'aide au développement des collectivités » (SADC) Un organisme communautaire à but non lucratif établi pour appliquer un large éventail de programmes de développement économique communautaire et fournir des services en la matière, y compris le Programme de développement des collectivités;

« Programme de développement des collectivités » Le programme mis en œuvre par le Ministre, dont l'objet et le champ sont indiqués dans le préambule du présent Accord;

« contribution remboursable sous condition » Les sommes versées par DEO qui sont remboursables en application de l'annexe 2 du présent Accord, aux fins de l'établissement de fonds d'investissement remboursables sous condition;

« fonds d'investissement remboursables sous condition » La partie du Fonds d'investissement établie avec les contributions de DEO remboursables sous condition;

« contribution » Les sommes que paiera le Ministre à la Société conformément à l'article 5 du présent Accord;

« dépenses admissibles » Tous les frais raisonnables et directs se rapportant à l'application du Programme de développement des collectivités, qui ne sont pas définis comme dépenses non admissibles;

« Guide des états financiers » Le guide apparaissant à l'annexe 5 du présent Accord, et devant servir à préparer des états financiers vérifiés. Moyennant avis à la Société, le Ministre pourra modifier au besoin le Guide des états financiers;

« dépenses non admissibles » Dépenses qui sont contraires à l'objet public du

programme, notamment : frais de représentation, adhésion à des clubs, jetons de présence, amortissement, dépréciation, frais de déplacement, de subsistance et d'hébergement qui dépassent les lignes directrices du Conseil du Trésor, amendes et pénalités, enfin la partie des dépenses pour laquelle la Société a droit à un crédit de TPS. Les frais d'achat de biens-fonds, d'édifices et de véhicules automobiles sont des dépenses non admissibles, sauf autorisation écrite du Ministre;

« Fonds d'investissement » Le fonds établi par la Société afin de donner aux petites et moyennes entreprises l'accès au capital. L'expression englobe l'actif du Fonds d'investissement;

« frais de fonctionnement » Les dépenses admissibles engagées par la Société, qui sont remboursées par le Ministre conformément au présent Accord;

« Plan de fonctionnement » Le plan préparé annuellement selon une forme établie par le Ministre. Les cibles de rendement (section [H]) et le financement opérationnel (section [I]) constituent l'annexe 1 du présent Accord, qui sera approuvée chaque année par le Ministre;

« Diversification de l'économie de l'Ouest » (DEO) Le Ministre ou le ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest du gouvernement fédéral, qui est autorisé par la **Loi sur la diversification de l'économie de l'Ouest canadien**, L.R.C. (1985), ch. 11, à exercer certaines activités, notamment à gérer le Programme de développement des collectivités.

RÉSULTATS ATTENDUS

Services

2. La Société fournira les services suivants :
 - a) développement économique communautaire
 - b) services aux entreprises
 - I) services techniques et consultatifs (y compris planification d'entreprise)
 - II) crédit
 - III) services d'information
 - IV) formation professionnelle
 - c) commercialisation et visibilité
 - I) promotion des petites entreprises
 - II) contribution fédérale
 - d) administration de la Société
 - I) gestion

- II) gouvernance
- e) autres services selon ce que décideront ensemble les parties,

en conformité avec : l'annexe 1, Plan de fonctionnement; les modalités énoncées dans le présent Accord; et les limites que décideront ensemble les parties pour une collectivité donnée.

Cibles de rendement

3. La Société devra :
 - a) établir des cibles de rendement par rapport aux éléments énoncés dans l'annexe 1, Plan de fonctionnement, Cibles de rendement (section [H]); et
 - b) surveiller le rendement par rapport aux cibles.

Présentation de rapports sur le rendement

4. La Société devra présenter au Ministre les rapports suivants :
 - a) un Plan annuel de fonctionnement, avant le 31 janvier;
 - b) des rapports trimestriels dans un délai de 20 jours après la fin du trimestre, c'est-à-dire au plus tard le 20 juillet, le 20 octobre, le 20 janvier et le 20 avril, en application du Plan de fonctionnement; et
 - c) les autres renseignements raisonnables que pourra demander le Ministre.

CONTRIBUTION

Base de paiement

5. Sous réserve des crédits annuels votés par le Parlement à cette fin, le Ministre versera à la Société une contribution dont elle se servira pour fournir les services énoncés à l'article 2, en conformité avec le présent Accord, contribution qui ne dépassera pas :
 - a) _____ \$ pour la période commençant le 1^{er} avril 1999 et se terminant le 31 mars 2004, ce qui comprend une somme annuelle de :
 - _____ \$ pour 1999 - 2000
 - _____ \$ pour 2000 - 2001
 - _____ \$ pour 2001 - 2002
 - _____ \$ pour 2002 - 2003
 - _____ \$ pour 2003 - 2004

selon les sommes indiquées pour chaque exercice, en regard de chacune des catégories du tableau 1, et fondées sur les besoins de trésorerie mentionnés dans l'annexe 1 Plan de fonctionnement : Section [I] Financement opérationnel.

TABLEAU 1- SOMME PAYÉE

	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	Total
Opérations	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Versements aux fonds d'investissement						
➤ Fonds d'investissement ordinaires remboursables sous condition	\$	\$	\$	\$	\$	\$
➤ Fonds d'investissement pour entrepreneurs handicapés remboursables sous condition	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Contribution totale	\$	\$	\$	\$	\$	\$

6.1 Dans la contribution totale dont parle l'article 5, le Ministre pourra verser :

- a) une contribution en remboursement des dépenses admissibles de la Société, conformément au présent Accord et à l'annexe 1 Plan de fonctionnement : Section [I] Financement opérationnel;
- b) une contribution remboursable sous condition, au titre du Fonds d'investissement, qui sera utilisée pour améliorer l'accès au financement des petites et moyennes entreprises de la collectivité. Le Fonds d'investissement sera administré par la Société en conformité avec l'annexe 2 Modalités du Fonds d'investissement.

6.2 La Société reconnaît avoir reçu _____\$, soit l'intégralité des fonds d'investissement remboursables sous condition, et _____\$, soit l'intégralité des fonds d'investissement pour entrepreneurs handicapés remboursables sous condition.

6.3 La Société remboursera la contribution aux fonds d'investissement remboursables sous condition, conformément à l'annexe 2, Modalités du Fonds d'investissement - Fonds d'investissement remboursables sous condition.

Mode de paiement

7. Le Ministre :

- a) pourra faire des paiements anticipés qui seront fondés sur les prévisions mensuelles de trésorerie indiquées dans l'annexe 1 Plan de fonctionnement : Section [I] Financement opérationnel, afin d'amortir les frais admissibles qui seront engagés par la Société durant la période;

- b) ne fera aucun paiement pour des dépenses engagées avant la date de début du programme ou après la date d'expiration de chaque programme selon ce que précisent les annexes;
- c) pourra faire des paiements, après réception et approbation des rapports exigés par lui; et
- d) pourra, après signification d'un avis, déduire de la contribution de l'année suivante tout solde inemployé, plus les intérêts sur ce solde.

Remboursement

8. Le Ministre pourra, moyennant un avis écrit de 30 jours, obliger la SADC à rembourser :
- a) la contribution résultant de paiements qui excèdent les dépenses admissibles;
 - b) la contribution attribuable à des éléments qui sont réputés être des dépenses non admissibles; et
 - c) la contribution remboursable sous condition qui se rapporte aux fonds d'investissement remboursables sous condition et qui dépasse les frais de capitalisation,
- lesquelles seront des créances de la Couronne, exigibles et payables sur avis, et qui pourront être déduites de paiements futurs. Des intérêts pourront être appliqués aux remboursements à compter de la date de leur exigibilité, selon un taux dépassant de trois points le taux de la Banque du Canada.

Comptes et états financiers

- 9.1 Les contributions versées à la Société à l'égard des frais de fonctionnement et à l'égard du Fonds d'investissement seront déposées et conservées dans deux comptes distincts.
- 9.2 Tous les revenus tirés de prêts et autres activités du Fonds d'investissement, tous les revenus tirés d'investissements faits sur le Fonds d'investissement et tous les remboursements de principal au titre des activités du Fonds d'investissement seront également portés au crédit du Fonds d'investissement.
- 9.3 Les fonds qui doivent être portés au crédit du Fonds d'investissement en vertu de l'article 9.2 ne pourront, sans l'approbation écrite préalable du Ministre, servir à des fins autres que les activités du Fonds d'investissement. Nonobstant ce qui précède, une somme expressément approuvée dans l'annexe 1 Plan de fonctionnement : Section [I] Financement opérationnel pourra être transférée du Fonds d'investissement au Fonds d'exploitation.
- 9.4 La Société s'engage à informer promptement et par écrit le Ministre de toute diminution des frais de fonctionnement ou de toute aide fédérale, provinciale ou municipale additionnelle qui sera reçue au titre des frais de fonctionnement. Le Ministre aura le droit de rajuster la contribution aux frais de fonctionnement afin de tenir compte de toute aide semblable qui sera reçue, ou le droit de recouvrer immédiatement, à titre de créance de la Couronne, l'aide additionnelle, à concurrence du total de la contribution versée.

- 9.5 La Société déclare qu'elle a remis au Ministre une liste de toutes les sommes en souffrance dues au gouvernement fédéral en vertu de lois ou d'accords de contribution, et elle reconnaît que la somme due à la Société en vertu du présent Accord pourra être appliquée aux sommes dues au gouvernement par la Société.
- 9.6 La Société conservera ses livres et registres durant sept ans.

Rapports financiers

10. La Société présentera chaque année au Ministre :
- a) avant le 30 octobre, un rapport financier semestriel comprenant un état des revenus et un bilan qui seront certifiés par un dirigeant de la Société;
 - b) avant le 31 juillet, des états financiers annuels vérifiés préparés en conformité avec les principes comptables généralement reconnus, pour chaque exercice se terminant le 31 mars. La vérification sera effectuée par un expert-comptable, en conformité avec le Guide annexé des états financiers, modifié à l'occasion, et elle comprendra une déclaration selon laquelle les vérificateurs sont au fait des modalités de l'Accord, et selon laquelle aucune violation desdites modalités ne leur est apparue au cours de leur examen des registres de la Société, si ce n'est les manquements indiqués dans leur rapport; et
 - c) les autres rapports financiers exigés par le Ministre.

OBLIGATIONS DE LA SOCIÉTÉ

Politiques générales des SADC

11. La Société sera tenue de développer et d'observer des politiques générales, à la satisfaction du Ministre, notamment des politiques portant sur :
- a) la gestion du Fonds d'investissement, en accord avec l'annexe 2;
 - b) l'assurance de la confidentialité;
 - c) la gestion des ressources humaines;
 - d) les lignes directrices en matière de conflits d'intérêts, qui seront fondées sur celles qui apparaissent dans l'article 28; et

la Société notifiera au Ministre, par écrit et avant leur prise d'effet, les modifications apportées à ces politiques.

Garanties

12. Tout au long de la durée du présent Accord, la Société :
- a) conservera son statut d'organisme à but non lucratif;
 - b) veillera à ce que son conseil d'administration soit représentatif de la collectivité;

- c) conservera sa capacité de fournir les services prévus par le présent Accord; et
- d) veillera à ce que, à sa dissolution, les actifs à l'acquisition desquels le Ministre aura contribué, et qui resteront après paiement des dettes et du passif, ainsi que les documents nécessaires pour appliquer le Programme de développement des collectivités, puissent être transférés à une autre Société d'aide au développement des collectivités, ou à un organisme ayant les mêmes objectifs, selon ce qu'approuvera le Ministre.

Notification

13. La Société notifiera immédiatement au Ministre :
- a) les changements importants ou changements proposés de ses activités;
 - b) les modifications apportées à ses statuts, à son conseil d'administration et à ses politiques générales;
 - c) les procédures judiciaires engagées contre la Société; et
 - d) tout problème environnemental résultant de l'application des lois en vigueur.

Garantie et assurance

14. La Société :
- a) mettra à couvert la responsabilité du Ministre à l'égard des réclamations, pertes, créances, actions et procédures découlant du présent Accord, autres que celles qui résulteront directement du Canada ou de ses préposés. La présente garantie survivra à l'expiration du présent Accord; et
 - b) à ses propres frais, obtiendra et en permanence conservera une assurance suffisante de la responsabilité civile, des dommages matériels et de la responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants, afin d'être en mesure de satisfaire aux éventuelles réclamations pour blessures corporelles, décès, dommages matériels ou préjudices résultant du présent Accord.

DROITS DU MINISTRE

15. Le Ministre ou son représentant autorisé pourra, sur demande :
- a) rencontrer le conseil d'administration de la Société;
 - b) obtenir avis de la date et de l'endroit des assemblées annuelles, assemblées spéciales et réunions du conseil d'administration de la Société, et obtenir copie des procès-verbaux du conseil;
 - c) moyennant préavis au président du conseil d'administration, rencontrer le vérificateur de la Société;
 - d) visiter les bureaux de la Société, inspecter les livres et relevés et en tirer des copies;
 - e) procéder à des vérifications périodiques de la conformité et à des évaluations de programme; et

- f) obliger la Société à produire d'autres renseignements ou rapports afin de donner effet au présent Accord.

DURÉE

Résiliation

- 16.1 Le présent Accord prendra effet le 1^{er} avril 1999 et conservera son effet jusqu'à ce qu'il soit résilié :
- a) par le Ministre moyennant un avis écrit de trente (30) jours à la Société;
 - b) par consentement mutuel des parties; ou
 - c) immédiatement, par l'une ou l'autre des parties, pour un motif déterminé.
- 16.2 Si le Ministre résilie le présent Accord en application de l'article 16.1a), la Société aura le droit d'être remboursée des frais raisonnablement et validement engagés par elle pour l'accomplissement du présent Accord, qui n'auront pas encore été payés ou remboursés par le Ministre, et notamment à la partie non liquidée des paiements anticipés se rapportant :
- a) aux dépenses d'immobilisations effectivement engagées dans le dessein exprès d'accomplir le présent Accord, y compris les sommes se rapportant à des baux existants ou à des locations existantes d'équipements;
 - b) aux frais découlant de la résiliation du présent Accord, y compris les frais d'annulation d'obligations, de récolement et de préparation des comptes et états nécessaires pour les services jusqu'à la date de prise d'effet de la résiliation, sans oublier les indemnités raisonnables de licenciement ou les dommages-intérêts et salaires devant être payés en vertu de la loi aux employés ainsi licenciés comme conséquence directe de la résiliation du présent Accord.
- 16.3 Nonobstant le présent article, la somme totale exigible et payable en vertu du présent Accord ne pourra pas dépasser les sommes payables selon l'article 5 du présent Accord.
- 16.4 La Société conclura des ententes, y compris des baux et des contrats de louage de services, et fera des achats selon des conditions correspondant à celles du présent Accord.
- 16.5 La Société ne pourra faire valoir aucune réclamation pour des dommages-intérêts, réparations, indemnités ou autres par suite d'une mesure prise ou d'un avis de résiliation donné par le Ministre selon le présent article, sauf disposition expresse.

Résiliation pour défaut

- 17.1 Le Ministre pourra informer la Société qu'elle est en défaut selon le présent Accord, si la

Société :

- a) a présenté des renseignements faux ou trompeurs;
- b) cesse ses activités;
- c) devient faillie ou insolvable, est mise sous séquestre ou se prévaut d'une loi se rapportant aux débiteurs faillis ou insolvable;
- d) est l'objet d'une ordonnance qui prescrit sa dissolution ou sa liquidation; ou
- e) contrevient à l'une des conditions du présent Accord.

17.2 Après avis de défaut à la Société, le Ministre pourra immédiatement résilier le présent Accord et demander à la Société de rembourser la totalité ou une partie de la contribution versée au titre de dépenses admissibles et de fonds d'investissement remboursables sous condition, en conformité avec l'annexe 2.

MESURES CORRECTIVES ET RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

Mesures correctives

18. Si, selon l'appréciation exclusive du Ministre, la Société ne remplit pas l'une des obligations prévues par le présent Accord, ou si la gouvernance ou la gestion de la Société suscite des préoccupations, alors le Ministre pourra exiger que la Société, en concertation avec le Ministre si cela est nécessaire, élabore et applique un plan de mesures correctives visant à corriger le défaut ou à dissiper les inquiétudes, à la satisfaction du Ministre.

Règlement des différends

19. S'il surgit un différend entre les parties à propos du présent Accord, autre qu'une question régie par une loi particulière, les parties s'engagent à appliquer la procédure suivante avant de recourir à d'autres voies de droit :

- a) à la requête de l'une ou l'autre des parties, les parties tiendront une réunion, à laquelle assisteront des dirigeants investis d'un pouvoir décisionnel, afin de négocier de bonne foi un compromis; et
- b) si, dans un délai de trente (30) jours, les parties ne règlent pas le différend, elles s'engagent à soumettre le différend à la médiation. Les parties choisiront ensemble un médiateur. Les parties s'engagent à participer de bonne foi à la procédure de médiation pendant une période de 30 jours ou pendant une période fixée par consentement.

ADMINISTRATION DE L'ACCORD

Avis

20. Tout avis requis par le présent Accord sera signifié par poste ordinaire, poste recommandée ou télécopieur.

L'avis au Ministre sera adressé à :

Gestionnaire, Développement des programmes
Programme de développement des collectivités
Diversification de l'économie de l'Ouest
Bureau 1500, Place du Canada
9700, avenue Jasper
Edmonton (Alberta) T5J 4H7

Télécopieur : (780) 495-4557

L'avis à la Société sera adressé à :

NOM ET ADRESSE DE LA SADC

Interprétation

21. Le présent Accord sera régi et interprété en conformité avec les lois de la province où la Société est domiciliée.

Entrepreneur indépendant

22. Le présent Accord est uniquement un accord de contribution. Il n'a pas pour effet d'établir un contrat de société, de mandat, de coentreprise ou de louage de services entre les parties.

Dispositions invalides

23. Si une disposition du présent Accord est jugée invalide, les autres dispositions conserveront leur effet à condition que la suppression de la disposition invalide ne contrarie pas les intentions de l'entente initiale.

Modifications

24. Aucune modification du présent Accord ne sera valide à moins que les deux parties n'y consentent par écrit.

Cession

25. La Société ne pourra, sans le consentement écrit préalable du Ministre, céder ou transférer le présent Accord ou l'un quelconque des droits et avantages de la Société.

Langues officielles

26. La Société mettra ses avis, ses annonces, ses publications et ses services à la disposition de la population de la collectivité dans les deux langues officielles en conformité avec la *Loi sur les langues officielles*, dans la mesure où la demande en ce sens est importante ou vraisemblablement importante.

Annonces publiques et communications

- 27.1. La Société :

- a) s'engage à participer, avec le Ministre et, sur demande, avec d'autres contributeurs, à des annonces publiques prenant la forme de communiqués de presse, de conférences de presse, de reportages, de cérémonies ou autres activités de nature à favoriser leur participation et le versement de contributions au Programme de développement des collectivités;
- b) consent à ce que telles annonces publiques soient faites par DEO ou par le Ministre, ou en leur nom;
- c) pourra, dans ses publications, communiqués de presse et autres communications au public, et avec l'approbation écrite du Ministre, faire état de la participation et de la contribution du Ministre à son programme.

- 27.2 La Société exhibera bien en vue un drapeau canadien qui lui sera fourni par DEO. Elle exhibera aussi une enseigne, en la forme de la lettre de marque du Canada, qui reconnaîtra le soutien financier reçu de DEO.

- 27.3 Les publications et les activités promotionnelles de la Société indiqueront que la Société reçoit le soutien financier de DEO et porteront la lettre de marque du Canada.

- 27.4 Tous les bénéficiaires de prêts versés sur le Fonds d'investissement de DEO seront informés par écrit que la Société bénéficie de l'aide financière du gouvernement fédéral, par l'entremise de DEO.

Conflits d'intérêts

- 28.1 Nul administrateur, dirigeant ou préposé de la Société ne pourra, directement ou indirectement, sauf ce que prévoit expressément le présent Accord, conclure une opération portant acceptation d'un prêt, d'une garantie d'emprunt ou d'une participation et/ou portant attribution d'un prêt, d'une garantie d'emprunt et/ou d'une participation à une partie immédiatement apparentée.

- 28.2 Les parties immédiatement apparentées comprennent le conjoint et l'enfant de l'un ou

- l'autre des conjoints, ainsi que toute entité dans laquelle l'administrateur, le dirigeant ou l'employé ou une personne apparentée détient un intérêt important, un investissement substantiel ou un contrôle réel.
- 28.3 Les opérations effectuées aux fins de l'attribution de prêts, de garanties d'emprunt ou de participations à d'autres parties apparentées peuvent être autorisées, aux conditions suivantes :
- a) la décision est prise par le conseil d'administration, sans égard à la délégation existante du pouvoir de consentir des prêts, et
 - b) le conflit d'intérêts est déclaré par l'administrateur et consigné dans le procès-verbal de la réunion du conseil; et
 - c) l'administrateur ne participe pas à la décision et ne cherche pas à influencer le conseil d'administration ni à faire pression sur lui.
- 28.4 Les autres parties intéressées sont les petits-enfants, les frères et sœurs, les parents ou le conjoint de chacune de ces personnes, ainsi que toute entité dans laquelle l'administrateur, le dirigeant ou le préposé ou toute autre partie apparentée détient un intérêt important, un investissement substantiel ou un contrôle réel.
- 28.5. Nonobstant les dispositions des articles 28.1 et 28.3, les marchés de fournitures et marchés de services conclus entre la Société et un administrateur, un dirigeant ou un préposé de la Société, ou une partie immédiatement apparentée, sont autorisés, aux conditions suivantes :
- a) la décision est prise par le conseil d'administration, sans égard aux pouvoirs existants d'approbation des marchés; et
 - b) le conflit d'intérêts est déclaré par l'administrateur et consigné dans le procès-verbal de la réunion du conseil d'administration; et
 - c) l'administrateur ne participe pas à la décision et ne cherche pas à influencer ou à persuader le conseil d'administration, ni à faire pression sur lui; et
 - d) au moins trois offres concurrentielles sont obtenues, dans la mesure du possible; et
 - e) la soumission la moins disante ou offrant le meilleur rapport qualité-prix est retenue.
- 28.6 Chacun des administrateurs, dirigeants et préposés doit agir dans l'intérêt de la Société et divulguer les faits matériels concernant son intérêt dans une opération projetée, pour le cas où elle donnerait lieu à un conflit d'intérêts.
- 28.7 Il est une condition expresse du présent Accord qu'aucun fonctionnaire ou titulaire de

charge publique, ancien ou actuel, qui ne répond pas au Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat, ou au Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat s'appliquant à la fonction publique ne pourra tirer un avantage direct du présent Accord.

- 28.8 Nonobstant les dispositions de l'article 28.7, il est une condition expresse du présent Accord qu'aucun membre de la Chambre des communes ne sera admis à prendre part au présent Accord ou à en tirer un quelconque avantage.
- 28.9 La Société déclare que toute personne qui a fait pression en son nom pour obtenir la contribution faisant l'objet du présent Accord et qui est tenue de s'inscrire en conformité avec la *Loi sur l'enregistrement des lobbyistes* était inscrite conformément à cette Loi au moment où les pressions ont été exercées.

Intégralité de l'Accord

29. Le présent Accord de contribution, y compris :

- L'annexe 1 Plan de fonctionnement : Section [H] Cibles de rendement et Section [I] Financement opérationnel
- L'annexe 2 Modalités du Fonds d'investissement
- L'annexe 3 Programme de stages en développement économique communautaire
- L'annexe 4 Programme des entrepreneurs handicapés
- L'annexe 5 Guide des états financiers

constituent l'intégralité de l'entente conclue entre le Ministre et la Société à propos de l'objet qu'elle traite, et ils remplacent toutes les négociations et pièces antérieures s'y rapportant, à moins qu'elles ne soient expressément incorporées par référence.

30. Le présent Accord remplace toutes les ententes antérieures se rapportant au Programme de développement des collectivités.

Signé par le représentant autorisé de chacune des parties, avec prise d'effet à la date susmentionnée.

CANADA pour le
Ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest

La Société, représentée par son directeur

ANNEXE 1 PLAN DE FONCTIONNEMENT
SECTIONS : [H] CIBLES DE RENDEMENT, ET [I] FINANCEMENT OPÉRATIONNEL

ANNEXE 2 MODALITÉS DU FONDS D'INVESTISSEMENT

POLITIQUE DU FONDS D'INVESTISSEMENT

La Société aidera les petites entreprises à obtenir du financement, et cela en recourant à son Fonds d'investissement et à d'autres activités. Dans l'administration de son Fonds d'investissement, la Société observera ce qui suit :

1. Le Fonds d'investissement devra servir à développer et diversifier l'économie, en aidant les entrepreneurs à créer de nouvelles entreprises ou à stabiliser et agrandir les entreprises existantes.
2. Une aide financière ne sera apportée par une SADC qu'aux entreprises :
 - a) dans lesquelles les dirigeants ont ou auront une participation financière selon une mesure que la Société jugera raisonnable par rapport au patrimoine de chacun des dirigeants et aux besoins de financement de l'entreprise;
 - b) qui surtout créeront ou préserveront des emplois locaux;
 - c) qui, selon l'appréciation de la Société, offriront un espoir raisonnable de viabilité économique.
3. La charge d'évaluer et d'approuver les demandes d'investissement incombera au conseil d'administration de la Société.
4. Le total de l'aide financière dont pourra bénéficier une entreprise à un moment donné ne pourra pas dépasser 125 000 \$.
5. L'aide aux entreprises sera puisée dans le Fonds d'investissement, sous la forme de prêts, de garanties d'emprunt ou de participations.
6. L'aide sous la forme de participations ne sera apportée par le Fonds d'investissement qu'aux entreprises constituées en personnes morales, et la Société devra conclure, avec les actionnaires et l'entreprise, une entente écrite précisant les modalités de l'opération, par exemple le prix payé pour les actions et toute exigence de rachat ou toute restriction sur la vente ultérieure des actions par la Société à un tiers.
7. Aucune subvention, contribution ou prêt-subvention ne sera versé sur le Fonds d'investissement.
8. Aucune aide financière ne sera apportée à un requérant à moins que la Société ne se soit assurée que le requérant a exploré tous les autres moyens raisonnablement accessibles en vue d'obtenir un soutien financier, et présenté la preuve qu'il n'a pu obtenir ce soutien.
9. Le taux minimum d'intérêt demandé sur un prêt du Fonds d'investissement ne sera pas en principe inférieur au taux préférentiel plus deux points de pourcentage.
10. Des fonds d'investissement pourront être établis et administrés en collaboration avec la Société, ou en concertation avec des établissements de crédit du secteur privé, avec l'approbation du Ministre.

FONDS D'INVESTISSEMENT REMBOURSABLES SOUS CONDITION

- 1.1. Si l'une quelconque des conditions suivantes est remplie, le Ministre est fondé à prendre les mesures décrites dans l'un quelconque ou la totalité des articles 1.2, 1.3 ou 1.4 :
- i. le fonds d'investissement remboursable sous condition n'est pas administré selon les conditions précisées dans le présent Accord; ou
 - ii. eu égard aux examens et évaluations des opérations et des fonds d'investissement remboursables sous condition de la Société, le fonds d'investissement remboursable sous condition ne procure pas un niveau satisfaisant d'avantages sur le plan de la création d'emplois, du développement d'entreprises contrôlées ou détenues par la collectivité, et du renforcement de l'économie de l'Ouest canadien; ou
 - iii. de l'avis du Ministre, le fonds d'investissement remboursable sous condition n'est plus nécessaire ou utile pour le développement de l'économie de l'Ouest canadien; ou
 - iv. l'Accord est résilié en vertu de l'article 16; ou
 - v. un cas de défaut se produit, selon ce que prévoit l'article 17 de l'Accord; ou
 - vi. le Ministre n'approuve pas les conditions de prorogation du projet au-delà du 31 mars 2005.
- 1.2 Sur avis du Ministre, la Société s'engage à rembourser immédiatement le moindre des montants suivants :
- i. le solde non engagé du fonds d'investissement remboursable sous condition, et
 - ii. la contribution remboursable sous condition payée par DEO à la Société.
- 1.3 Sur avis du Ministre, la Société s'engage à remettre immédiatement au Ministre tous les documents attestant les investissements effectués par la Société avec le fonds d'investissement remboursable sous condition, et à prendre des mesures immédiates pour céder au Ministre l'ensemble de ses intérêts dans les sommes qui sont dues à la Société.
- 1.4 Sur avis du Ministre, la Société s'engage à liquider les sommes qui lui sont dues, par vente à un tiers agréé par le Ministre, ou par d'autres moyens agréés par le Ministre, et à remettre au Ministre le produit de la liquidation.

FONDS D'INVESTISSEMENT REMBOURSABLES SOUS CONDITION POUR ENTREPRENEURS HANDICAPÉS

Objet : L'objet des fonds d'investissement remboursables sous condition pour entrepreneurs handicapés est d'aider les personnes handicapées à surmonter les obstacles que pose le travail autonome ou le lancement d'une entreprise. Les fonds procurent un soutien financier aux entrepreneurs handicapés de l'Ouest canadien.

Admissibilité : Les entrepreneurs handicapés qui sont handicapés en raison d'une lésion physique ou mentale sont admissibles. Les sociétés de personnes ou sociétés par actions qui sont détenues ou contrôlées par des personnes handicapées sont également admissibles. La Société pourra développer des critères d'investissement plus flexibles pour les clients handicapés, dans le cadre des règles du présent Accord relatives aux conflits d'intérêts.

Aide maximale : L'aide financière maximale pouvant être versée à une entreprise est de 125 000 \$.

ANNEXE 3 PROGRAMME DE STAGES EN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE

Objet : Diversification de l'économie de l'Ouest apportera une aide à la Société pour qu'elle puisse embaucher de récents diplômés postsecondaires qui aideront la Société dans le développement économique et la diversification de leurs collectivités. Le diplômé apportera une aide au Programme de prêts pour les jeunes entrepreneurs de l'Ouest.

Admissibilité : La Société devra soumettre un plan de travail acceptable pour le Ministre, qui renfermera des objectifs, des grandes étapes et des activités au soutien des jeunes de la collectivité qu'elle dessert.

Les employés qui seront embauchés en vertu du programme devront avoir été diplômés au cours des trois années antérieures à l'issue d'un programme d'études postsecondaires. Ils devront être sans travail, être sous-employés ou travailler dans un secteur non rattaché à leur domaine d'études, et ils devront avoir le droit de travailler au Canada. L'employé ne devra pas être dans une relation de dépendance par rapport à la Société.

Durée : Ce programme prendra fin au plus tard le 31 mars 2002.

Montant : Diversification de l'économie de l'Ouest versera jusqu'à 100 p. 100 des coûts subventionnés du projet, à concurrence de 30 000 \$ pour l'exercice 1999-2000, de 15 000 \$ pour l'exercice 2000-2001 et de 15 000 \$ pour l'exercice 2001-2002. Les coûts subventionnés du projet sont les salaires, les avantages sociaux obligatoires de l'employé et les frais de déplacement.

Rapports : La Société produira les rapports suivants :

- un rapport trimestriel de rendement au Ministre, dans un délai de 20 jours après la fin du trimestre, soit le 20 juillet, le 20 octobre, le 20 janvier et le 20 avril. Le rapport donnera des chiffres sur le nombre de services fournis aux entrepreneurs grâce au Programme, qu'il s'agisse de services d'information, de services techniques et consultatifs ou de services de formation professionnelle;
- un rapport d'étape décrivant l'évolution du projet en ce qui a trait aux objectifs et aux étapes indiqués dans le plan de travail. Ce rapport sera préparé chaque année pour la période se terminant le 30 septembre et devra être présenté avant le 20 octobre.

ANNEXE 4 PROGRAMMES DES ENTREPRENEURS HANDICAPÉS

Objet : Soutenir la mise en œuvre du Programme des entrepreneurs handicapés.

Admissibilité : La Société devra présenter un plan de travail acceptable pour le Ministre, qui indiquera des objectifs, des étapes et des activités au soutien des entrepreneurs handicapés. Sur approbation du plan de travail, une aide sera apportée par le Ministre à la Société pour :

- la formation du personnel et/ou du conseil d'administration en ce qui a trait à la fourniture de services aux personnes handicapées, et/ou
- l'embauchage ou le recrutement de ressources additionnelles pour l'application du Programme des entrepreneurs handicapés, notamment en ce qui a trait aux salaires, aux avantages sociaux obligatoires, aux frais de déplacement, à l'équipement informatique et autres équipements adaptatifs pour personnes handicapées, et au marketing.

Durée : La durée de ce programme sera de douze mois, et il prendra fin au plus tard le 31 mars 2000.

Montant : Diversification de l'économie de l'Ouest versera 100 p. 100 des coûts subventionnés du projet, jusqu'à concurrence de 0 \$. Les coûts subventionnés du projet sont les salaires, à concurrence de 0 \$, y compris les avantages sociaux obligatoires et les autres frais engagés au soutien du plan de travail approuvé par le Ministre.

Rapports : La Société produira les rapports suivants :

- un rapport trimestriel de rendement au Ministre, dans un délai de 20 jours après la fin du trimestre, soit le 20 juillet 1999, le 20 octobre 1999, le 20 janvier 2000 et le 20 avril 2000. Le rapport donnera des chiffres sur le nombre de services fournis aux entrepreneurs grâce au Programme, qu'il s'agisse de services d'information, de services techniques et consultatifs ou de services de formation professionnelle;
- un rapport d'étape décrivant l'évolution du projet en ce qui a trait aux objectifs et aux étapes indiqués dans le plan de travail. Ce rapport sera préparé pour la période se terminant le 30 septembre 1999 et devra être présenté avant le 20 octobre 1999.

ANNEXE 5 – GUIDE DES ÉTATS FINANCIERS

A-4 – Notes sur le système de la C.-B.

Aperçu

Le bureau compte généralement deux services – l'un appelé « surveillance et paiements » (Brian Williams, gestionnaire, Exécution du Programme et groupe de ~6 personnes) et l'autre appelé « services à la clientèle et réseau » (Garth Stiller, gestionnaire, Service à la clientèle et réseau et 6 agents du service à la clientèle). En général, les responsables du Contrôle et des paiements s'occupent des paiements et de l'examen des états financiers, et le groupe du Réseau examinent les activités, la prestation du service, etc.

a) Examen des plans de fonctionnement annuels

« Gestion du réseau » – examine les rapports avec les SADC, puis les agents du service à la clientèle formulent une recommandation pour approbation. Une modification à l'entente sert de preuve d'approbation. Les agents du service à la clientèle utilisent l'analyse des écarts du rapport trimestriel (voir ci-dessous) pour déterminer si les objectifs pour l'exercice suivant sont raisonnables.

b) Examen des rapports trimestriels et présentation des résultats

Les rapports trimestriels sont présentés au moyen du logiciel Lotus Notes et ils servent à établir un résumé statistique pour l'ensemble de la région. La région a mis en place un système permettant aussi de transférer les rapports (il s'agit actuellement d'un transfert manuel, mais il sera établi automatiquement au moyen d'Excel au cours du prochain exercice) dans un chiffrier d'analyse des écarts où les chiffres servent à établir des projections pour le trimestre en cours jusqu'à la fin de l'exercice et sont comparés au plan de fonctionnement. Les données sont ensuite soumises à l'examen des agents du service à la clientèle. Les écarts indiqués peuvent servir de base de discussion des résultats opérationnels avec les SADC. Selon le personnel de DEO, les rapports trimestriels étaient généralement présentés à temps, à quelques exceptions près, et l'analyse des écarts pouvait être effectuée pendant le trimestre suivant.

c) Examen des états financiers semestriels et annuels

À l'heure actuelle, un membre du personnel de DEO, Angela Polak, agent payeur, est affecté à cette fonction. Le processus d'examen comprend deux examens par année – un examen provisoire, moins détaillé, et un examen des états financiers à la fin de l'exercice. L'examen détaillé consiste à comparer tous les fonds des SADC provenant de DEO aux états financiers des SADC et à procéder à un rapprochement. Des recouvrements peuvent

être et sont effectués si les fonds n'ont pas été utilisés comme prévu ou si des fonds d'autres sources gouvernementales ont été reçus, ce qui peut entraîner la réduction de la contribution de DEO. L'examen comprend également l'examen des transferts d'intérêt du compte d'investissement aux opérations (qui exige l'approbation de DEO) et un examen général des états financiers.

On peut demander aux SADC des renseignements plus détaillés que ceux qui figurent dans leurs états financiers, et il y a beaucoup de communications entre DEO et les SADC au cours du processus. Au total, l'examen est très exhaustif.

d) Approbation des paiements

Pour chaque paiement, un formulaire de « calcul anticipé » est rempli. On y trouve les fonds en cours ainsi que la somme à payer. Le formulaire est examiné et approuvé par un vérificateur des dossiers – Angela Polak (agent payeur). Toutes les lacunes des formulaires présentés par les SADC sont relevées. Un agent du Contrôle et des paiements recommande également le paiement, et le gestionnaire de l'Exécution du Programme certifie aussi que le paiement est conforme à la politique du CT sur les paiements de transfert.

En général, après qu'un plan de fonctionnement a été approuvé pour l'exercice en cours, les avances des deux premiers trimestres sont effectuées sauf si des problèmes importants surgissent. Toutefois, les avances des 3^e et 4^e trimestres sont liées à la résolution satisfaisante des questions résultant des états financiers de fin d'exercice des entreprises et à la présentation des états financiers intermédiaires.

e) Évaluation des risques

L'évaluation des risques semble être effectuée fréquemment, en général après chaque exercice afin de servir de base pour le prochain exercice. Au cours des exercices précédents, le formulaire « Évaluation des risques des projets de DEO » était utilisé.

f) Visites sur les lieux

Les agents du Contrôle et des paiements remplissent le formulaire sur l'évaluation des risques. Toutefois, les employés ont indiqué qu'en raison des ressources limitées, ils ne se sont pas rendus sur les lieux. Il n'y a aucun document concernant les visites sur les lieux dans les dossiers choisis pour l'examen.

Le gestionnaire du Service à la clientèle et du réseau a indiqué que les agents du service à la clientèle se rendent dans les SADC de temps à autre. Cependant, il ne s'agit pas d'un processus méthodique, et le principal but des visites n'est pas de surveiller la SADC. Par

**Vérification du Programme de développement des collectivités
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada**

exemple, ils effectuent une visite lorsqu'ils font une présentation conjointe avec la SADC ou s'ils se trouvent dans la région, ils peuvent ménager une rencontre.

A-5 – Notes sur le système de l'Alberta

Aperçu

Il y a 27 SADC en Alberta. Les plus récentes ont été créées en 1997 (2) et en 1993 (2). La province est divisée en trois régions : Nord-Ouest, Nord-Est et Sud. Pour chaque région, il y a un agent du service à la clientèle (agent d'affaires) qui s'occupe d'une grande partie des SADC qui s'y trouvent. Ces personnes sont chargées des aspects du dossier relatifs aux services et à l'exécution du Programme. La responsabilité de l'examen des états financiers incombe au groupe du Contrôle et des paiements.

a) Examen des plans de fonctionnement annuels

Les plans de fonctionnement annuels sont généralement présentés à l'adjoint au programme ou à l'agent d'affaires pour la SADC. L'agent est chargé de l'examen du plan de fonctionnement et il vérifie des éléments comme les résultats antérieurs (atteinte des objectifs), les réalisations, l'exactitude et la stabilité financières, les transferts d'intérêts du Fonds d'investissement ainsi que les objectifs à venir. Il n'y a pas de liste de contrôle ou de programme officiel utilisé pour examiner les plans de fonctionnement. (Toutefois, un des agents d'affaires principaux qui travaille pour le programme depuis de nombreuses années a dirigé récemment des discussions et des séances de formation avec les autres agents pour assurer l'uniformité.)

Après l'examen initial par l'agent, une réunion a lieu pour discuter des questions communes ou des anomalies des plans, à laquelle participent les responsables Jim Ireland (agent d'affaires principal, qui coordonne ce processus sur le plan administratif et supervise les agents) et Barry Lake (gestionnaire, Services d'entrepreneuriat, de partenariat et des programmes). Une fois les questions résolues, l'agent recommande l'acceptation du plan, et le plan est accepté et incorporé dans l'entente au moyen d'une lettre de modification. Par suite de cette modification, les fonds de trésorerie et les objectifs de rendement opérationnel sont établis et servent de base à la structure des paiements anticipés (mouvement de trésorerie) et aux critères de mesure (objectifs de rendement).

b) Examen des rapports trimestriels et présentation des résultats

Par le passé, la plupart des rapports trimestriels ont été présentés par l'entremise de l'adjointe au programme, Peggy McGonigal, qui procède à une sélection préliminaire. Elle détermine si les rapports sont complets et elle peut déceler les erreurs. Les rapports sont également remis aux agents pour la région (accompagnés des questions que Peggy a déterminées, mais qu'elle ne peut pas résoudre elle-même) en vue de leur examen. Le

rapport du troisième trimestre fait généralement l'objet d'un examen plus rigoureux parce que c'est au cours de cette période que les plans de fonctionnement de l'exercice suivant sont présentés; par conséquent, ils peuvent constituer un baromètre exact des objectifs de l'exercice suivant. Jusqu'à présent, les rapports ont été examinés davantage en fonction de leur conformité (c.-à-d. qu'ils ont été présentés et qu'ils sont complets) au lieu de servir d'outil de surveillance de la SADC ou de prise de décisions stratégiques.

c) Examen des états financiers semestriels et annuels

Le groupe du Contrôle et des paiements est chargé des examens des états financiers. Les examens sont surtout effectués par le gestionnaire, Surveillance et paiement, Jim Rogers. Il s'agit d'un service relativement nouveau, car il n'y avait pas d'examens officiels auparavant. Le bureau régional de l'Alberta a commencé à examiner les états financiers à la fin de l'exercice de toutes les SADC pour 2001 et 2002. À l'avenir, les états financiers de chaque SADC feront l'objet d'un examen annuel. L'examen des états financiers vise à rapprocher les fonds de DEO et les frais des SADC en vue de déterminer si les fonds ont été réellement dépensés (frais admissibles) et si les fonds gouvernementaux n'ont pas été doublés. Voici d'autres éléments importants qui font l'objet d'un examen : le rapport de conformité du vérificateur, les transferts entre fonds (et la vérification de l'approbation de DEO), les autres créances des SADC et la viabilité. Il y a un programme d'examen distinct du fonds d'investissement des SADC pour vérifier la conformité aux politiques, la sécurité, les radiations, les transferts entre fonds, etc.

d) Approbation des paiements

Les paiements sont effectués conformément aux modalités de l'entente, tous les trimestres ou tous les mois. Comme il est mentionné plus haut, la structure de paiement est fonction de la modification à l'entente de DC. Un calendrier des paiements est établi pour chaque SADC. Si ce calendrier est jugé conforme à l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, il est signé par l'agent d'affaires. Chaque mois ou trimestre (selon la SADC), le lot de paiements à effectuer est remis au gestionnaire, Services d'entrepreneuriat, de partenariat et des programmes, pour qu'il donne son approbation. S'il y a des questions à régler concernant la SADC (par exemple, le manque de conformité aux exigences de présentation de rapports), le gestionnaire en est informé. S'il n'y a pas de questions, il approuve le lot de paiements à effectuer. Le formulaire est ensuite transmis à la Direction des Finances et des services intégrés pour qu'ils effectuent le paiement.

e) Évaluation des risques

L'évaluation des risques annuelle pour chaque SADC est mise en œuvre à l'heure actuelle. Il a été mentionné au cours de l'examen des dossiers que les évaluations des risques avaient été

effectuées au cours du dernier exercice au moyen du formulaire « Évaluation par DEO des risques des projets ». Pour les évaluations de l'exercice en cours, qui restaient à effectuer, le personnel a indiqué que le formulaire sur l'évaluation des risques des SADC et des IFE serait utilisé.

f) Visites sur les lieux

Comme il est mentionné plus haut, il y a trois zones en Alberta. Pour chacune, un agent désigné est chargé d'assister aux réunions et de rendre visite aux SADC périodiquement. Le roulement récent du personnel a réduit les ressources nécessaires pour effectuer ces visites; par conséquent, elles n'ont pas eu lieu. En général, les visites sur les lieux dans les SADC n'ont pas été effectuées de façon systématique. Toutefois, les SADC qui exigent plus d'attention (évaluation subjective des activités des SADC) seront visitées ou si la SADC demande l'aide de DEO pour l'élaboration ou l'exécution d'un programme particulier.

À titre de solution de rechange, toutefois, chacune des trois zones a un groupe composé des présidents et gestionnaires des SADC, qui se réunit tous les trimestres. L'agent affecté à chaque zone assiste généralement à ces réunions (à l'avenir, il s'agira d'une exigence). L'agent peut ainsi interagir avec les représentants de chaque SADC au cours de rencontres en personne et il a la possibilité de discuter de n'importe quelle question.

A-6 – Notes sur le système de la Saskatchewan

Aperçu

Il y a 13 SADC en Saskatchewan. De ce nombre, 4 ont commencé à recevoir des fonds en 1997 (il s'agit des SADC les plus récentes). Les autres existaient déjà. Quatre personnes du Contrôle et des paiements (y compris le gestionnaire de l'Exécution des programmes) administrent les SADC. Cependant, elles ne sont pas affectées strictement au PDC (c'est-à-dire qu'elles surveillent également d'autres programmes et initiatives de DEO).

a) Examen des plans de fonctionnement annuels

Les plans de fonctionnement sont examinés, et les SADC collaborent avec les responsables du Contrôle et des paiements susmentionnés. Encore une fois, tout comme dans le cas des autres provinces, c'est leur jugement qui sert de base à l'examen, et il n'y a pas de documents importants en dossier concernant ce processus. En Saskatchewan, les ententes de DC ne comprennent pas les objectifs de rendement et les budgets de fonctionnement. Par conséquent, contrairement aux autres provinces, il n'est pas nécessaire de procéder à une modification de l'entente chaque année pour incorporer ces aspects du plan de fonctionnement de chaque année dans l'entente. Il n'existe donc pas de document officiel sur l'approbation du plan de fonctionnement.

b) Examen des rapports trimestriels et présentation des résultats

À l'instar des plans de fonctionnement, les rapports trimestriels sont examinés par le groupe du Contrôle et des paiements. Le processus d'examen n'est pas documenté et il relève une fois de plus du pouvoir discrétionnaire de l'évaluateur. Pour la plupart, ces rapports portent sur l'ensemble de la région. Le personnel a indiqué que la plus grande partie des SADC présentent ces rapports de manière uniforme et fiable et au moment opportun. On a besoin de soutien supplémentaire, et il faut faire preuve de diligence dans le cas des autres SADC.

c) Examen des états financiers semestriels et annuels

Contrairement aux autres provinces, en Saskatchewan les SADC doivent présenter des états financiers trimestriels. En général, on examine ceux-ci afin de déterminer si les SADC dépensent les fonds de manière appropriée et de comparer les frais aux fonds. De plus, la situation de trésorerie, les frais et les prêts sont examinés. Comme il est indiqué plus loin, les paiements trimestriels anticipés sont fonction de ces rapports.

Les états financiers de fin d'exercice sont examinés sur la même base et sont assortis de la présentation d'informations en annexe; on vérifie si la SADC a reçu un rapport de vérification et un rapport de conformité sans réserve. Les états financiers ne font pas l'objet d'un programme d'examen officiel annuel, et l'examen effectué ne repose pas pour une bonne part sur des documents, sauf dans le cas des rapprochements trimestriels des fonds et des frais.

d) Approbation des paiements

Le calendrier des paiements trimestriels est fondé sur l'entente de DC. Au début de chaque trimestre, un paiement anticipé correspondant à 25 % du total des fonds annuels à affecter à la SADC est effectué. La SADC reçoit également des fonds pour le trimestre précédent si les frais de ce trimestre excèdent le paiement anticipé. Par conséquent, les paiements sont versés en fonction des états financiers trimestriels et d'un rapprochement trimestriel des paiements à ce jour par rapport aux coûts admissibles. Pendant le dernier trimestre et à la fin de l'exercice, on procède à une comparaison des sommes totales versées par rapport à l'entente et aux coûts approuvés.

Chaque trimestre, l'agent d'exécution des programmes recommande un formulaire d'approbation des paiements, et le gestionnaire de l'exécution des programmes détermine s'il est conforme à la *Loi sur la gestion des finances publiques* avant qu'un paiement soit effectué.

e) Évaluation des risques

Sur les trois examens de dossiers détaillés réalisés en Saskatchewan, une liste de contrôle sur l'évaluation des risques avait été remplie pour un dossier. Le personnel a indiqué que la Saskatchewan mettait en œuvre ce système et qu'une évaluation des risques pour chacune des SADC serait effectuée annuellement.

f) Visites sur les lieux

En général, il n'y a pas de processus systématique de détermination de la nature et de la fréquence des visites dans chacune des SADC. Elles ont lieu à l'occasion, mais il ne s'agit généralement pas de visites dont le but premier est la surveillance, mais elles visent plutôt à aider les SADC dans leurs initiatives, ou à assister à des réunions. Les ressources disponibles limitent la capacité d'effectuer de nombreuses visites sur les lieux.

Toutefois, un examen détaillé des SADC est effectué systématiquement (toutes les SADC font l'objet de cet examen détaillé tous les trois ans). Environ 4 SADC font l'objet d'un examen chaque année. Cet examen est détaillé, et il est beaucoup plus général qu'un examen des états financiers. Pour chaque examen, deux ou trois membres du personnel de DEO

**Vérification du Programme de développement des collectivités
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada**

passent deux ou trois jours dans les bureaux de la SADC et ils discutent de la structure et des politiques des SADC et procèdent à un examen détaillé de leurs dossiers. La plupart des dossiers sur les prêts des SADC sont examinés, y compris les politiques en matière de prêts, les documents consignés au dossier, la collecte et la surveillance. Les autres domaines comprennent les activités générales, les rapports du conseil d'administration et les systèmes financiers. Les questions, observations et recommandations sont déterminées, et la SADC reçoit une ébauche des conclusions de DEO (sous forme de lettre). La SADC répond aux points soulevés dans la lettre, et une lettre finale est envoyée à la SADC. Ce processus sert non seulement de moyen de surveillance des activités de la SADC, mais il sert aussi à donner une rétroaction positive et à formuler des recommandations constructives pour aider la SADC.

Il n'y avait pas de document concernant les visites sur les lieux dans les trois dossiers examinés, sauf pour la « vérification » détaillée effectuée pour chacun pendant les exercices terminés le 31 mars 2001 et le 31 mars 2002.

A-7 – Notes sur le système du Manitoba

Aperçu

Sur les seize SADC du Manitoba, les plus récentes ont été créées en 1994. Les autres existaient auparavant, dont bon nombre ont été créées au milieu des années 1980. Il y a trois « consultants en DC » qui travaillent avec les SADC dans le cadre de l'exécution des programmes.

a) Examen des plans de fonctionnement annuels

Les SADC ont toujours présenté leurs plans de fonctionnement annuels sous la forme prescrite par DEO. Toutefois, les employés de DEO ont mentionné qu'ils avaient parfois de la difficulté à faire concorder les objectifs figurant dans les plans de fonctionnement et leurs activités et réalisations. Par conséquent, les employés de DEO au Manitoba ont élaboré un modèle dans lequel la SADC ventile les « domaines prioritaires », les « objectifs », les « mesures » et l'« évaluation ». Cela aide à déterminer le lien entre les activités des SADC et les objectifs qu'elles se sont fixés. Le formulaire est chronologique (réalisations accomplies pendant la dernière période) et prospectif (les objectifs et mesures sont présentés et l'évaluation fait l'objet d'un rapport à la fin de la période). Pour 2003-2004, on demande à toutes les SADC de présenter leur plan de fonctionnement avec ces modèles.

Tout comme dans les autres régions, les consultants en DC collaborent avec les SADC et examinent les plans de fonctionnement. Il n'y a pas de document officiel sur le processus d'examen ou de programme d'examen type, mais une modification à l'entente visant à incorporer les objectifs de rendement de l'exercice en cours et le budget de fonctionnement dans l'entente de DC en cours constitue la preuve de l'approbation finale du plan de fonctionnement.

b) Examen des rapports trimestriels et présentation des résultats

Il n'y a pas de modèle ou de programme type pour l'examen de ces rapports. Les statistiques dans les rapports sont recueillies au moyen du logiciel Lotus Notes et elles sont dépouillées pour la présentation de résultats à l'échelle régionale. On procède généralement à un examen rapide des données afin de déterminer si elles sont raisonnables. Ce processus incombe au consultant en DC, et l'examen est discrétionnaire (comme en Alberta et en Saskatchewan).

c) Examen des états financiers semestriels et annuels

Les états financiers de fin d'exercice de chaque SADC sont examinés d'après une liste de contrôle que le personnel de DEO a élaborée. Voici les principaux points :

- ⇒ concordance des fonds et des dépenses;
- ⇒ rapprochement des recettes des SADC et des autres fonds;
- ⇒ présentation d'informations en annexe (prêts, engagement à rembourser les fonds);
- ⇒ conformité aux politiques financières figurant dans l'entente de DC.

Les états financiers semestriels font l'objet d'un examen beaucoup plus limité visant à déterminer si la SADC est à peu près en mesure d'utiliser ses fonds. L'étendue de l'examen des états financiers intermédiaires est également limitée par le fait que ces états sont généralement présentés sous une forme beaucoup plus simple, sans présentation d'informations en annexe, par exemple.

d) Approbation des paiements

En général, les paiements pour les trois premiers trimestres d'une SADC sont effectués de façon systématique, sauf en cas de circonstances exceptionnelles. Un lot comprenant tous les paiements de la SADC est préparé pour chaque trimestre. Avant le paiement du quatrième trimestre, le personnel de DEO remplit une liste de contrôle (la même liste est utilisée pour l'examen des états financiers) afin de s'assurer que la SADC présente tous les rapports exigés et que les questions non réglées sont définies.

Tout comme dans les autres régions, tous les paiements exigent de multiples signatures : les paiements sont recommandés (généralement par le consultant en DC), puis approuvés, le lot est « jugé correct » et approuvé aux termes de l'article 33 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

e) Évaluation des risques

Les évaluations des risques sont effectuées par les consultants en DC. Toutes les SADC ont été évaluées, et les résultats ont été résumés dans un tableau qui figure dans le dossier de chaque SADC. Le personnel se base sur celui-ci pour déterminer les visites sur les lieux nécessaires.

f) Visites sur les lieux

Comme il est mentionné plus haut, les visites sur les lieux sont effectuées d'après l'évaluation des risques pour chaque SADC. Les visites sur les lieux consistent généralement à assister à des réunions, à participer aux initiatives des SADC et à participer aux journées de

**Vérification du Programme de développement des collectivités
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada**

réflexion sur la planification. Toutes ces visites permettent au personnel de DEO d'interagir avec la SADC, mais les journées de réflexion sur la planification revêtent de l'importance en ce sens qu'elles offrent au personnel de DEO la possibilité de tenir la SADC au courant des objectifs de DEO.

A-8 – Rapport de rendement des SADC

RAPPORT DE RENDEMENT DES SADC (révisé le 20 novembre 2001)

1. ADMINISTRATION/DIRECTION

Pour le trimestre se terminant le _____

Nom de la SADC _____

Nombre d'équivalents temps pleins _____ (Financés par DEO)

_____ (Autre)

Nombre de membres du conseil d'administration * _____

**Fournir une liste à jour des membres du conseil si des changements ont eu lieu depuis le dernier trimestre.*

2. DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE COMMUNAUTAIRE

Nombre de bénévoles (y compris les membres du conseil d'administration) _____

Nombre d'heures des bénévoles (y compris les heures des membres du conseil d'administration) _____

Nombre de projets de DEC à long terme entrepris pendant le trimestre _____

Nombre d'activités de DEC à court terme qui ont eu lieu pendant le trimestre _____

Veillez donner une brève **description des principales activités de DEC**, ci-dessous (projet/activité, résultat souhaité, progrès/résultats). N'hésitez pas à annexer des renseignements supplémentaires sur les principaux projets ou activités de DEC.

Nom de la SADC _____

--

3.	SERVICES AUX ENTREPRISES			
	Services d'information	Services techniques et consultatifs (comprend l'aide à l'élaboration d'un plan d'activités)	Formation et perfectionnement des compétences	Total
Clients autochtones				
Clients handicapés				
Autres clients				
Nombre total de services				
<p>Nombre total d'heures de formation et de perfectionnement des compétences _____</p> <p>Nombre d'emplois créés grâce aux services aux entreprises _____</p> <p>Nombre d'emplois maintenus grâce aux services aux entreprises _____</p> <p>Fonds obtenus grâce aux services aux entreprises _____ \$</p>				

4.	EFFET MULTIPLICATEUR DES ACTIVITÉS RELATIVES AUX PRÊTS				
----	--	--	--	--	--

	Fonds d'investissement ordinaire non remboursable	Fonds d'investissement ordinaire remboursable	Fonds d'investissement du PAEI remboursable	Autres fonds d'investissement dans les partenariats	EFFET MULTIPLICATEUR TOTAL
Institutions financières	\$	\$	\$	\$	
Autre gouvernement	\$	\$	\$	\$	
Autres sources	\$	\$	\$	\$	
Capitaux propres	\$	\$	\$	\$	

5.	FONDS D'INVESTISSEMENT						
----	------------------------	--	--	--	--	--	--

	(1) Fonds d'investissement ordinaire non remboursable	(2) Fonds d'investissement ordinaire remboursable	(3) Fonds d'investissement du PAEI remboursable	(4) Autres fonds d'investissement dans les partenariats	Total des fonds d'investissement (Total des colonnes 1 à 4)	(5) Fonds de prêts aux Autochtones *	(6) Fonds de prêts aux jeunes **
Nombre de prêts aux nouvelles entreprises et autres investissements approuvés dans les cas où le premier versement a été effectué							
Nombre de prêts aux entreprises existantes et autres investissements approuvés dans les cas où le premier							

Nom de la SADC _____

versement a été effectué							
Valeur de tous les prêts et autres investissements approuvés dans les cas où le premier versement a été effectué	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Nombre d'emplois créés							
Nombre d'emplois maintenus							
Actif total du fonds d'investissement à la fin du trimestre	\$	\$	\$	\$	\$	\$	S/O
Encaisse (avant les engagements)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	S/O
Engagements de prêts	\$	\$	\$	\$	\$	\$	S/O
Encaissement net (\$)	\$	\$	\$	\$	\$	\$	S/O
Encaissement (% de l'actif)		%	%	%	%	%	S/O

*** Ces statistiques doivent être incluses dans les totaux des colonnes 1 à 4 ci-dessus. Cette colonne vous permet de fournir une ventilation des services offerts aux clients autochtones non inscrits, autochtones, métis et inuits qui se sont reconnus comme tels.**

**** Ces statistiques doivent être incluses dans les totaux des colonnes 1 à 4 ci-dessus. Cette colonne vous permet de fournir une ventilation des services offerts aux jeunes (18-29 ans).**

6. MARKETING/VISIBILITÉ				
	Principales activités	Foires commerciales	Autres activités de marketing	Total
Nombre d'activités de marketing qui ont eu lieu				
Nombre de clients contactés dans le cadre de ces activités				
<p>Veillez donner une brève description des principales activités de marketing/visibilité ci-dessous (activité/foire commerciale, etc., objectifs, résultats). N'hésitez pas à annexer des renseignements supplémentaires sur les activités de marketing/visibilité qui ont eu lieu.</p>				

Nom de la SADC _____

7. STATISTIQUES ANNUELLES – remplir pour le rapport statistique du 31 mars seulement

Nombre total de clients aidés _____

8. PERTES DU FONDS D'INVESTISSEMENT – remplir pour le rapport statistique du 30 juin seulement

	Fonds d'investissement non remboursable (à DEO)	Fonds d'investissement remboursable (à DEO)	Fonds d'investissement remboursable (à DEO) des entrepreneurs handicapés	Autres fonds d'investissement dans les partenariats	TOTAL *
Prêts en cours à la fin de l'exercice	\$	\$	\$		\$
Allocation pour créances douteuses à la fin de l'exercice	\$	\$	\$		\$
Créances douteuses pour l'exercice	\$	\$	\$		\$

*Selon votre bilan et votre état des résultats à la fin de l'exercice.

A-9 – Évaluation annuelle par DEO du niveau des risques des projets des SADC, des IFE et des OFVE

ÉVALUATION ANNUELLE PAR DEO DU NIVEAU DES RISQUES DES PROJETS DES SADC, DES IFE ET DES OFVE

Nom de l'organisme : _____

Nom de l'agent de
projet : _____

Numéro du projet : _____

Nom de l'agent de
surveillance et de
paiement: _____

	Faible - 1	Moyenne - 2	Élevée - 3	Cote- 1,2 ou 3
Historique	Existe depuis 5 ans ou plus	2 - 5 ans	Moins de 2 ans	
Complexité des activités	Simple	Assez complexes	Très complexes	
Roulement des administrateurs et du personnel	10 % ou moins	De 11 % à 49 %	50 % ou plus	
Interventions/ mesures correctrices de DEO l'année précédente	Aucune/mineure	Moyennes	Importantes*	
Expérience antérieure (redressements financiers annuels)	Aucun redressement important	Redressements moyens	Redressements importants*	
Expérience de la direction	3 ans ou plus	De 1 à 3 ans	Moins d'un an	
Objectifs de rendement	Écarts mineurs par rapport aux objectifs	Écarts moyens par rapport aux objectifs	Écarts importants par rapport aux objectifs*	
Rapidité de présentation des rapports	Acceptable	Certaine dérogation	Dérogation fréquente	
États financiers	Aucune observation du vérificateur	Observations mineures du vérificateur	Observations importantes du vérificateur*	
Problèmes de conformité	Aucun/mineur	Moyen	Important*	
Taux des pertes sur prêts	Moins de 10 %	De 10 à 20%	Plus de 20 %	
Total				

*Si l'organisme présente une ou plusieurs de ces caractéristiques, il est considéré comme étant à risque élevé. La cote finale doit servir de ligne directrice, et l'agent doit utiliser son jugement pour déterminer le risque global et donner des explications dans la section sur les remarques ci-dessous.

Risque global	Cote totale	Exigences minimales en matière de surveillance
Faible	15 ou moins	1 visite sur les lieux et(ou) présence à une réunion du conseil d'administration et(ou) rencontre avec le gestionnaire.
Moyen	De 16 à 25	2 visites sur les lieux et(ou) présence à deux réunions ou plus du conseil d'administration. Établissement d'un plan de redressement s'il y a lieu.
Élevé	25 ou plus	Établissement d'un plan de redressement. Deux visites ou plus, examen des comptes et des dossiers, y compris une vérification de conformité s'il y a lieu et(ou) présence à deux réunions ou plus du conseil d'administration et(ou) examen des procès-verbaux du conseil et rencontre avec les vérificateurs externes s'il y a lieu. Autres procédures au besoin (veuillez expliquer).

Rempli par /date: _____

**Plan de
surveillance/remarques**

Responsable :

Date des visites sur les lieux/par	Date des présences à des réunions du conseil d'administration /par	Date des autres procédures /par

**A-10: Liste de contrôle du contenu des dossiers de l'EAQ et des pratiques
exemplaires**

<p align="center">Liste de contrôle du contenu des dossiers de l'EAQ et des pratiques exemplaires Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) / Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) / Organisations francophones à vocation économique (OFVE) Exigences de surveillance des projets annuels– Fonds d'exploitation /Fonds d'investissement</p>				
Nom de l'organisme :		Agent de projet :		
		Agent de surveillance et de paiement :		
		Exercice :		
<p>Mesures à prendre pour assurer une diligence raisonnable : Examiner, documenter et approuver les modifications aux accords de contribution annuels d'une manière exhaustive et appropriée et présenter des évaluations écrites persuasives fondées sur les documents pertinents afin d'étayer les décisions d'approuver l'octroi d'une aide.</p>				
	En dossier	Examiné par/date	S/O (expliquer)	Remarques /Référence de dossier
Plan de fonctionnement annuel : SADC, IFE, OFVE				
Politiques générales selon l'accord de contribution conclu avec DEO (SADC, IFE, OFVE): <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du fonds d'investissement. • Assurance de la confidentialité • Gestion des ressources humaines • Conflit d'intérêts • Révisions des politiques générales 				
Accord de contribution signé : Modification(s) signée(s) : <ul style="list-style-type: none"> • . • . • . 				
<p>Mesures à prendre pour évaluer le rendement et présenter un rapport à cet égard :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la surveillance des efforts annuels en matière de fonctionnement et de financement des investissements et faire en sorte que les fonds servent aux fins convenues : SADC, IFE, OFVE. • Veiller à ce que les objectifs de rendement soient atteints. 				
Évaluation des risques des projets				
Rapports d'étape trimestriels : <ul style="list-style-type: none"> • 20 juillet • 20 octobre • 20 janvier • 20 avril 				
Analyse des écarts entre les rapports trimestriels : <ul style="list-style-type: none"> • 20 juillet • 20 octobre • 20 janvier • 20 avril 				
Autres rapports de				

surveillance s'il y a lieu				
Mesures à prendre pour assurer la gestion responsable des fonds : Faire en sorte que les ressources soient utilisées efficacement et que les paiements soient effectués dans le délai prévu.				

États financiers annuels vérifiés au plus tard le 31 juillet (p. ex., Guide sur la <u>vérification du DC</u>)				
Certificat de conformité du vérificateur externe pour le DC (Annexe B du Guide sur la préparation des états financiers) au plus tard le 31 juillet				
États financiers intermédiaires au plus tard le 30 octobre				
<u>Formulaire sur le mouvement de trésorerie anticipé</u>				

A-11 – Exemple de rapport du vérificateur sur la conformité

RAPPORT DU VÉRIFICATEUR
SUR LA CONFORMITÉ À L'ACCORD

À Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

J'ai vérifié la conformité de la Société d'aide au développement des collectivités au 31 mars 2002 aux critères établis dans l'Accord de contribution conclu entre celle-ci et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada le..... et l'interprétation de l'Accord figurant à la note 1 ci-jointe. Il incombe au conseil d'administration de la SADC de se conformer aux critères établis par les dispositions de l'accord. Ma responsabilité est d'exprimer une opinion sur la conformité d'après ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir un degré raisonnable de certitude quant à la conformité de la SADC aux critères établis par les dispositions de l'accord dont il est fait état plus haut. La vérification comprend le contrôle par sondage des éléments probants à l'appui de la conformité, l'évaluation de la conformité globale à l'accord et, s'il y a lieu, l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction.

À mon avis, la SADC se conforme, à tous égards importants, aux critères établies par l'Accord de contribution.

Ville
Date

(signature).....
COMPTABLE ACCRÉDITÉ