



Indian and Northern
Affairs Canada

Affaires indiennes
et du Nord Canada

Suivi de l'examen des pratiques de gestion du Secteur des terres et du développement économique

Juin 2010

A vertical decorative bar on the right side of the slide. It is divided into three horizontal sections: a top section with a dark red background and a white maple leaf pattern, a middle section with a white background and a blue and white striped pattern, and a bottom section with an orange background. The word "Canada" is written in white at the bottom of the orange section.

Canada



Objectifs de l'examen

- Le présent examen de suivi vise à évaluer les pratiques de gestion spécifiées en fonction des résultats de l'examen initial des pratiques de gestion (EPG) publiés en juillet 2008 (Services fonciers et fiduciaires (SFF)) et en mai 2009 (Secteur des terres et du développement économique (STDE)). Plus précisément, l'examen visait à :
 - aider les gestionnaires du Secteur à déterminer si les pratiques de gestion et ses contrôles sont conçus pour atteindre les objectifs de manière efficiente et efficace;
 - renseigner les cadres supérieurs sur les forces et les faiblesses des pratiques de gestion du Secteur;
 - orienter le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) dans sa planification de la vérification fondée sur le risque afin que les vérifications ultérieures puissent être orientées vers les secteurs et les systèmes de contrôle horizontal qui présentent les plus hauts niveaux de risque.



Méthodologie

- Le travail sur le terrain a eu lieu en mai et en juin 2010 au niveau du Secteur des terres et du développement économique (STDE). L'examen couvre toutes les directions générales du Secteur.
- Au total, 18 entrevues ont été menées avec des gestionnaires et des membres du personnel du Secteur. Trois entrevues supplémentaires ont été faites avec des représentants des Services des Ressources humaines et du milieu de travail et du Secteur du dirigeant principal des finances.
- On a effectué des vérifications limitées de transactions financières de différents types dont des frais de voyage, des cartes d'achat, des dépenses liées aux téléphones cellulaires et aux *Blackberry* et des dossiers de passation de marché. Ces transactions ont eu lieu entre le 1^{er} avril 2008 et le 31 mars 2010.



Contexte

- Le STDE est composé des cinq directions générales suivantes :
 - Politique du développement économique stratégique;
 - Développement économique;
 - Investissements communautaires;
 - Direction générale des terres;
 - Pétrole et gaz des Indiens du Canada.
- En septembre 2008, une restructuration du Ministère a entraîné la création du STDE. La réorganisation visait à intégrer les priorités d'AINC à l'égard des résultats stratégiques liés aux terres et à l'économie en vue de favoriser une approche plus coordonnée et stratégique.
- Au cours de l'exercice financier 2009-2010, le Secteur a fait face à d'autres défis et occasions pour intégrer les résultats stratégiques en une organisation cohésive.
- Le 1^{er} avril 2010, on a annoncé une deuxième réorganisation au sein du Secteur visant à soutenir la mise en œuvre du cadre fédéral au niveau du développement économique des Autochtones, à faciliter la collaboration et la synergie au sein du Ministère et à assurer une meilleure efficacité organisationnelle.



Contexte (suite)

- La réorganisation, dont la mise en œuvre devrait être terminée d'ici le 1^{er} septembre 2010, entraînera la création des directions générales suivantes :
 - Direction générale des terres et du développement économique et de la coordination;
 - Direction générale de l'entrepreneuriat autochtone;
 - Direction générale des possibilités pour les collectivités;
 - Direction générale de la gestion des terres et de l'environnement;
 - Pétrole et gaz des Indiens du Canada.
- Dans le cadre de la nouvelle structure, les bureaux régionaux du STDE du développement économique de l'ouest et de l'est seront transférés au Secteur des opérations régionales. Toutefois, le STDE continuera de surveiller les activités régionales.
- Les activités liées à la réorganisation sont en cours au sein des directions générales en vue de gérer plus efficacement le mandat du Secteur et de favoriser une meilleure collaboration et communication.
- Le budget global pour le Secteur (AC) en 2009-2010 était de 94 millions de dollars dont 21 millions de dollars en salaires, 11 millions de dollars en F & E et 61 millions de dollars en subventions et contributions.
- Le budget global en 2009-2010 de subventions et de contributions relatif aux objectifs stratégiques liés aux terres et à l'économie (y compris les transferts aux bureaux régionaux) était de 244 millions de dollars.
- En date du 31 mars 2010, le STDE comptait au total 286 employés, dont la majorité (89 p. 100) est composée d'employés nommés pour des périodes indéterminées.
- D'ici les cinq prochaines années, 15 p. 100 des employés du secteur seront admissibles à la retraite.



Portée

- La portée reflète les processus particuliers du Secteur menés dans le cadre des activités de suivi (c.-à-d., examen limité de la documentation, entrevues et examen des dossiers), y compris :
 - la planification stratégique et opérationnelle;
 - la gestion du risque;
 - la gestion des ressources humaines;
 - la coordination des programmes et des activités;
 - la surveillance;
 - la mesure du rendement et les rapports du rendement axés sur les résultats;
 - la gestion financière;
 - la communication.
- Pour les besoins du présent examen de suivi, on a exclu Pétrole et gaz des Indiens du Canada (PGIC) de la portée.



Planification stratégique et opérationnelle

Forces

- Le STDE a adopté un processus de planification stratégique qui harmonise les objectifs du Secteur aux priorités ministérielles. On présentera trimestriellement le compte rendu des progrès par rapport aux plans.
- La haute direction prévoit profiter de la réorganisation afin d'élaborer un plan stratégique détaillé et susciter l'engagement des employés dans le développement d'une vision pour le Secteur.

Points à améliorer

- Les employés n'ont pas eu l'impression d'être vraiment inclus dans les discussions concernant les futurs plans pour le Secteur, ce qui a engendré de l'appréhension parmi les employés.



Planification stratégique et opérationnelle (suite)

Recommandations

- Il est possible de fournir davantage de soutien aux gestionnaires actuels. Comme les structures et les postes sont mis au point, on doit entreprendre l'examen des responsabilités des gestionnaires, et mener également des discussions avec les gestionnaires et les équipes, afin de veiller à ce que les attentes soient réalistes, conformes aux capacités et aux descriptions de travail et qu'elles soient distribuées adéquatement.
- Accroître les opportunités d'améliorer les compétences en leadership et en gestion des directeurs de l'ensemble du Secteur permettra de s'assurer qu'ils soient bien préparés à fournir le soutien et l'orientation appropriés au groupe de direction, ce qui aura pour effet d'accroître l'engagement.



Gestion des risques

Forces

- On a élaboré un profil de risque ministériel au niveau des résultats stratégiques et on a mis en place un processus officiel de présentation trimestrielle des rapports sur les résultats.
- Les employés ont remarqué que la culture de gestion met davantage l'accent sur la gestion du risque (c.-à-d., réunions d'équipe et processus de prises de décisions). Toutefois, les efforts doivent être poursuivis afin que les discussions sur le risque se poursuivent aux niveaux inférieurs.

Points à améliorer

- Au cours de l'examen, on n'a relevé aucun point important à améliorer.

Recommandations

- Aucune



Gestion des ressources humaines et gestion financière

Forces

- Le Secteur considère la Direction de la planification des ressources et de la gestion des rapports comme une valeur ajoutée; cela permet d'implanter une structure et un contrôle aux processus financiers et de ressources humaines.
- La Direction de la planification des ressources et de la gestion est perçue comme une fonction solide de soutien pour le Secteur et un bon lien avec le Secteur du dirigeant principal des finances (DPF).

Points à améliorer

- On croit que la Direction de la planification des ressources et de la gestion reproduit parfois des processus existants et répète les demandes sans expliquer le bien fondé de ces demandes.
- La planification de la relève représente une sérieuse préoccupation à court et à moyen terme pour le Secteur, en raison de l'approche du départ à la retraite de plusieurs employés clés et de la perte potentielle du savoir et de l'historique ministériels.
- La perception d'une répartition inégale des tâches et une incertitude à l'égard de la prochaine direction du Secteur ont une incidence de plus en plus grande sur le moral et l'enthousiasme des employés.

Recommandations

- Pendant que la Direction de la planification des ressources et de la gestion continue d'élaborer et de documenter des processus en vue de soutenir la gestion financière et la conformité, on doit utiliser des stratégies de communication en vue d'informer les gestionnaires de centre de responsabilité (GCR) (et les autres intervenants) des attentes et des objectifs des nouveaux mécanismes de contrôle.



Gestion des ressources humaines et gestion financière (suite)

Recommandations

- La Direction de la planification des ressources et de la gestion pourrait utiliser des séances de sensibilisation en vue de recueillir des commentaires au sein du Secteur sur le fonctionnement attendu des processus, tout en apportant simultanément des améliorations aux prochains processus en fonction des commentaires reçus.
- Les GCR doivent collaborer avec la Direction générale des ressources humaines en vue d'élaborer une stratégie visant à répondre aux besoins de planification de la relève à court et à moyen terme. Dans le cadre de cette stratégie, on pourrait envisager l'élaboration d'un plan d'urgence qui comprendrait le transfert du savoir au personnel existant et une documentation appropriée du savoir ministériel.
- Il est possible d'utiliser la réorganisation comme mécanisme visant à faire participer le personnel dans l'élaboration de leur propre milieu de travail. La tenue de réunions d'information casse-croûte avec la haute direction, des tables rondes et des séances d'information en personne permettrait au personnel du Secteur de se sentir engagé et de participer à l'élaboration de la nouvelle organisation. Ainsi, les employés se montreraient plus responsables et prendraient davantage en charge leur travail, leurs équipes et leur environnement.
- D'autres occasions de s'engager et d'améliorer le milieu de travail pourraient inclure des possibilités de rotation parmi les directions générales, la participation du personnel dans divers comités intrasectoriels, la mise en valeur de certains emplois et des activités de communication et de développement entre les directions.



Coordination des programmes et des activités

Forces

- Les employés voient la prochaine réorganisation et la structure prévue du Comité comme une démarche positive visant à améliorer la coordination et la clarté des activités au sein du Secteur.
- Les employés apprécient les réunions hebdomadaires menées par les directeurs qui permettent de leur communiquer régulièrement des informations nécessaires et opportunes.
- On voit le processus trimestriel de présentation de rapport comme un outil efficace visant à soutenir la collaboration et la communication au sein du Secteur.

Points à améliorer

- L'effet de silo continue d'être présent au sein du Secteur avec une communication limitée entre les directions générales. Toutefois, un bon nombre de personnes espèrent que la réorganisation contribuera à améliorer la coordination.



Coordination des programmes et des activités (suite)

Recommandations

- Comme le Secteur renforce les plans en vue de mettre en œuvre la réorganisation, des efforts continus doivent être fournis en vue d'engager le personnel dans les discussions et d'offrir au personnel des informations opportunes.
- Le personnel entrevoit la future structure du Comité conjuguée à la réorganisation comme une mesure positive visant à accroître la collaboration et la communication entre les directions générales. Dans la mesure du possible, le personnel devrait prendre part à la structure du Comité, soit en y participant soit en élaborant des mécanismes visant à communiquer les décisions et les messages du Comité aux directions générales et aux équipes.



Mesure du rendement et présentation de rapports

Forces

- On a élaboré des cadres de mesure du rendement en fonction des résultats stratégiques qui incorporent l'utilisation d'indicateurs.
- La surveillance du rendement en fonction des indicateurs est effectuée dans le cadre du processus trimestriel de présentation de rapports.

Points à améliorer

- Au cours de l'examen, on n'a relevé aucun point important à améliorer.

Recommandations

- Aucune



Marchés et paiements

Observations

- On a vérifié douze dossiers de passation de marchés relativement aux politiques d'approvisionnement du gouvernement du Canada et d'AINC.
 - Faible valeur (2)
 - Fournisseur unique (7)
 - Commande subséquente à une offre à commandes (7)
- On a relevé les irrégularités suivantes :
 - Dans une (1) transaction, on n'a pas trouvé de dossier de passation de marché.
 - Dans trois (3) transactions, on n'a pas pu concilier les renseignements financiers provenant d'OASIS au dossier de passation de marché.
 - Dans trois (3) transactions, on a commencé le travail à forfait avant la signature du marché.
 - Dans une (1) transaction, on n'a pas pu vérifier le caractère adéquat de la signature des articles 32 à 34 en raison de l'absence de date.
 - Dans deux (2) transactions, les contrats dans le dossier n'ont pas été signé par l'entrepreneur.



Marchés et paiements (suite)

Recommandation

- Le Secteur du DPF, la Direction de la planification des ressources et de la gestion et les GCR du Secteur devraient collaborer pour que les dossiers de passations de marché soient complets, précis et à jour, et que:
 - les contrats soient signés avant le début des travaux;
 - on enregistre adéquatement les informations concernant le contrat dans OASIS;
 - une copie signée (par AINC et l'entrepreneur, s'il y a lieu) de la demande, du contrat et de toute modification ou commande soit incluse dans le dossier du contrat;
 - que le GCR responsable selon l'article 34 signe et inscrive la date sur les factures admissibles comme preuve d'examen en temps opportun et d'approbation.



Vérification de transactions

Observations

Demandes de remboursement de frais de voyages

- Sur les 30 demandes de remboursement de frais de voyage et des dépenses reliées vérifiées, on a relevé les irrégularités suivantes :
 - Dans six (6) transactions, on n'a pas pu trouver les documents relatifs aux dépenses sélectionnées.
 - Dans quatre (4) transactions, les reçus originaux relatifs aux dépenses de voyage étaient manquants.
 - Dans six (6) transactions, la préautorisation des frais de voyage était manquante.
 - Dans neuf (9) transactions, la signature de l'autorité déléguée visant à prouver l'approbation de l'article 34 était manquante ou inappropriée.

Frais pour les téléphones cellulaires

- Sur 30 frais de téléphone cellulaire / *Blackberry* vérifiés, on a relevé les irrégularités suivantes :
 - Dans quatre (4) transactions, les pièces justificatives pour les frais de téléphone cellulaire sélectionnés étaient manquantes (de mai 2008 à juillet 2009).
 - Dans cinq (5) transactions, la signature de l'autorité déléguée visant à prouver l'approbation de l'article 34 était inappropriée (de novembre 2008 à novembre 2009).



Vérification de transaction (suite)

Observations

Cartes d'achat

- Sur six cartes d'achat vérifiées, on a relevé les irrégularités suivantes :
 - Dans quatre (4) transactions, la signature de l'autorité déléguée visant à prouver l'approbation de l'article 34 était inappropriée (les détenteurs de la carte approuvent leurs propres reçus) (de septembre 2008 à août 2009). On a apporté des améliorations au processus afin d'éviter que cette irrégularité se produise de nouveau.

Recommandations

- En reconnaissant que les processus ont été améliorés pour s'assurer que les contrôles sont effectifs, la Direction de la planification des ressources et de la gestion et les GCR du Secteur devraient collaborer en vue de veiller à ce que les dossiers liés aux frais de téléphone cellulaire et de voyage soient complets, précis, conformes avant le paiement, et que :
 - les dossiers de demande de remboursement de frais de voyage dûment remplis comprennent une preuve de préautorisation, les demandes de remboursement de frais de voyage remplies et signées, des preuves et des reçus à l'appui pour les frais admissibles et les autorisations appropriées par le pouvoir désigné à l'article 34;
 - l'autorité déléguée ait bien signé l'article 34 avant de traiter la demande;
 - la date de signature de l'article 34 par l'autorité déléguée doit pouvoir être justifiée dans le cadre d'une validation appropriée et opportune des dépenses;
 - les factures complètes soient bien reçues pour justifier les frais de téléphone cellulaire dans le cadre de la validation d'une utilisation appropriée d'un téléphone cellulaire ou d'un *Blackberry*.