



Indian and Northern
Affairs Canada

Affaires indiennes
et du Nord Canada

**Secrétariat d'adjudication des pensionnats
indiens (SAPI)
Examen des pratiques de gestion**

**Rapport
février 2010**

A vertical decorative bar on the right side of the page, divided into three horizontal sections. The top section is a solid dark red color. The middle section features a close-up, artistic view of a red maple leaf on a white surface. The bottom section is a solid orange color with the word "Canada" written in white serif font.

Canada



Table des matières

| | |
|---|----|
| Historique et contexte..... | 3 |
| Portée..... | 5 |
| Méthodologie..... | 6 |
| Planification stratégique et opérationnelle..... | 8 |
| Gestion des risques..... | 11 |
| Gestion des ressources humaines..... | 13 |
| Coordination des programmes et des activités..... | 24 |
| Surveillance..... | 27 |
| Mesure du rendement axée sur les résultats et rapports..... | 29 |
| Gestion des programmes de contribution..... | 30 |
| Gestion financière..... | 32 |
| Communications..... | 37 |
| Sommaire de la vérification des transactions..... | 38 |



Historique et contexte

Historique

- Depuis 2007, la Direction générale de la vérification et de l'assurance du Secteur de la vérification et de l'évaluation d'AINC examine les pratiques de gestion dans les régions et les secteurs dans le cadre de son plan de vérification fondée sur le risque triennal.
- Le directeur général du Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens (SAPI, ou Secrétariat d'adjudication) a demandé qu'un examen des pratiques de gestion (EPG) du SAPI soit effectué.

Contexte

- Le mandat du SAPI est de mettre en œuvre et d'administrer le processus d'évaluation indépendante (PEI) sous la direction de l'adjudicateur en chef d'une manière indépendante, objective et impartiale.
- Le PEI est entré en vigueur au moment de la mise en œuvre du Règlement relatif aux pensionnats indiens en septembre 2007.
- Le PEI est un processus de règlement des différends hors cour qui permet de résoudre les réclamations pour les abus qui ont eu lieu dans les pensionnats indiens.
- Le SAPI, tout en relevant d'AINC, est une entité sans lien de dépendance; le rôle du personnel du SAPI est d'examiner les demandes et d'offrir des services de soutien complets pour les audiences d'adjudication. Le rôle de l'adjudicateur en chef et des adjudicateurs est d'évaluer de façon indépendante les réclamations des anciens élèves des pensionnats indiens et de rendre une décision.
- Les principales activités fonctionnelles du PEI comprennent :
 - L'examen et l'admission des demandes, la gestion des cas, la gestion des audiences, la coordination des évaluations médicales et psychologiques, et les décisions rendues.
- Le SAPI administre le PEI et accepte les demandes pendant une période de cinq ans, du 19 septembre 2007 au 19 septembre 2012 – moment auquel le SAPI fermera. Le PEI doit être terminé avant le 19 septembre 2013.
- Le SAPI a des bureaux à Ottawa, Winnipeg, Regina et Vancouver.



Historique et contexte (suite)

Contexte (suite)

- En décembre 2009, le budget annuel était d'environ 34 millions de dollars avec 170 ETP. La mise en œuvre du PEI n'a pas suivi les projections initiales. La mise en œuvre du PEI a été retardée de plusieurs mois au début en raison d'une période de retrait ordonnée par la cour. De plus, le nombre de demandes reçues n'a pas suivi la tendance prévue. Au début de l'exercice 2009-2010, on avait prévu que le SAPI traiterait 4 000 dossiers jusqu'à l'audience et dépenserait 60 millions de dollars. Ce n'est pas ce qui est arrivé pour plusieurs raisons :
 - Les processus d'embauche du personnel ont été difficiles et inefficaces pour atteindre les 220 ETP prévus (le plan stratégique a indiqué que le budget salarial annuel de 2008-2009 serait de 8,06 millions comparativement aux 13,3 millions de dollars budgétisés au départ);
 - Le nombre de dossiers qui a atteint le point de l'audience est inférieur à ce qui était prévu;
 - Le coût par audience est inférieur à ce qui était prévu et a été réduit encore plus par le succès des « blocages d'audience »;
 - Le volume des réclamations traitées chaque année est inférieur aux 4 000 prévues et, ainsi, les dépenses de fonctionnement et d'entretien associées au traitement des réclamations sont inférieures (le plan stratégique a indiqué que le budget de F et E annuel de 2008-2009 serait de 24 millions comparativement aux 45,8 millions de dollars budgétisés au départ).

Objectifs

- Les objectifs de l'examen des pratiques de gestion sont les suivants :
 - Aider la direction à évaluer si ses pratiques de gestion sont conçues pour réaliser les objectifs d'une manière efficace et efficiente;
 - Informer la direction quant aux points forts et aux points faibles concernant les pratiques de gestion et les contrôles de l'organisation; et
 - Informer l'exercice de planification de la vérification fondée sur le risque de la DGSVA, de sorte que les vérifications des années futures puissent être dirigées vers les aspects et les systèmes de contrôle horizontal qui présentent les niveaux de risque les plus élevés.
- À la lumière de la nature de l'engagement comme examen des pratiques de gestion et non pas un engagement de vérification, aucune conclusion ou aucun niveau d'assurance ne sont proposés.



Portée

- La portée de l'examen des pratiques de gestion du SAPI a couvert un ensemble de pratiques de gestion en place au secrétariat.
- Les neuf pratiques de gestion suivantes ont été évaluées au cours de l'examen :
 1. Planification stratégique et opérationnelle
 2. Gestion des risques
 3. Gestion des ressources humaines
 4. Coordination des programmes et des activités
 5. Surveillance
 6. Mesure du rendement axée sur les résultats et rapports
 7. Gestion des programmes de contribution
 8. Gestion financière
 9. Communications.
- **L'examen s'est limité strictement aux pratiques de gestion mentionnées ci-dessus. Le processus d'évaluation et de prise des décisions par les adjudicateurs indépendants ne font pas parties de l'étendue de cet examen.**



Méthodologie

- L'examen des pratiques de gestion du SAPI a permis d'examiner les pratiques de gestion du secrétariat et comprenait des visites sur place dans la région de la capitale nationale et au bureau régional de Regina.
- Une visite au bureau régional de Regina a été effectuée par la Direction générale des services de vérification et d'assurance en décembre 2009.
- On a interviewé des représentants de la direction du secrétariat ainsi que des représentants des ressources humaines d'AINC.
- Un test a été effectué sur un échantillon des types de transactions suivants :
 - Mesures de dotation
 - Temps supplémentaire
 - Congés
 - Paiements aux réclamants du PEI, aux réclamants individuels et aux experts externes
 - Paiements au personnel du SAPI pour le remboursement des dépenses de voyage et d'accueil
- Des transactions échantillonnées ont été sélectionnées de façon appréciative d'après les listes de transactions fournies par le SAPI.
- Les objectifs des procédures d'essai étaient d'examiner si :
 - Les approbations appropriées étaient obtenues pour chaque transaction échantillonnée; et
 - Les approbations étaient accordées conformément aux pouvoirs délégués établis.



Méthodologie (suite)

Aperçu de la structure et du contenu du rapport d'EPG :

- Pour chaque domaine de l'EPG, nous fournissons :
 - Nos observations basées sur notre examen de la documentation, de l'information durant les entrevues, de l'essai des transactions sélectionnées et du suivi;
 - Nos constatations pour mettre en lumière les aspects qui peuvent justifier une attention par la direction du SAPI ou la DGSVA d'AINC; et
 - Nos recommandations, le cas échéant.
- La DGSVA a mis à l'essai un échantillon de transactions pour les domaines des ressources humaines, de la gestion des programmes de contribution et de la gestion financière. Les résultats de cet essai sont inclus à la fin de chaque section de l'EPG et nous avons ajouté un sommaire à la fin du présent rapport.



Planification stratégique et opérationnelle

Observations :

1. Le SAPI a un mandat documenté.

- Le mandat énoncé du SAPI est « d'administrer le processus d'évaluation indépendante (PEI) approuvé par la cour conformément au Règlement sous la direction de l'adjudicateur en chef ».
- Le mandat du Secrétariat d'adjudication est défini dans plusieurs documents, dont le plan stratégique de 2008-2013 (janvier 2009) et le plan opérationnel de 2009-2011 (février 2009). Nous avons discuté du fait que ces documents demeurent « à l'état d'ébauche » avec la direction et les raisons pour lesquelles ils n'ont pas été mis au point sont en grande partie attribuables au fait que la direction a dû régler un certain nombre d'autres questions prioritaires, notamment la dotation et la mise en œuvre et le peaufinement des procédures de traitement des réclamations.
- Le plan stratégique et le plan opérationnel à l'état d'ébauche indiquent les objectifs, les priorités et les mesures du rendement alignés sur le mandat du SAPI.

2. Le mandat du SAPI a été communiqué dans tout le Secrétariat d'adjudication.

- Le Secrétariat d'adjudication a établi un processus pour élaborer le plan stratégique et le plan opérationnel; plus particulièrement, ces plans ont été communiqués dans tout le SAPI.
- Le rapport trimestriel au sous-ministre d'AINC est le principal mécanisme pour communiquer et présenter les résultats du SAPI au gouvernement. L'adjudicateur en chef présente un rapport détaillé aux tribunaux chaque trimestre.
- Le rapport trimestriel (T2 EF 2009-2010) est aligné sur le plan stratégique et le plan opérationnel du SAPI et il porte sur les objectifs stratégiques et opérationnels, les priorités et les résultats du SAPI en regard des indicateurs de rendement ainsi que des risques et des responsabilités.



Planification stratégique et opérationnelle (suite)

Observations (suite) :

- 3. La stratégie de cessation progressive des activités du Secrétariat d'adjudication est soulignée dans la documentation sur la planification stratégique et opérationnelle.**
 - La Direction générale des services de vérification et d'assurance a fourni le plan des ressources opérationnelles et ressources humaines intégrées du SAPI et a indiqué les facteurs considérés par le SAPI dans le cadre de sa stratégie de cessation progressive des activités assortie d'un cadre de fermeture.
 - De plus, le plan opérationnel du SAPI mentionne la stratégie de cessation progressive des activités du secrétariat (2012-2013) et note que le secrétariat élabore une stratégie de cessation ou un cadre initial pour réduire les opérations et les activités du PEI vers la fin de l'exercice 2012-2013, tel que spécifié dans le Règlement. La stratégie intégrera un certain nombre de mesures, notamment :
 - Engager des stratégies pour augmenter le nombre d'employés nommés pour une période déterminée;
 - Formation croisée du personnel permettant plus de mouvement interne pour combler les postes vacants plutôt que d'embaucher;
 - Impliquer les conseils fédéraux et les autres ministères; et
 - Promouvoir l'apprentissage et les plans d'apprentissage dans le SAPI pour s'assurer que les employés sont formés pour leur travail et leur avancement.
 - La directrice des opérations a entamé des discussions préliminaires pour transférer le SAPI à des organismes fédéraux sélectionnés à Regina après la fin du mandat du SAPI.
 - La direction prévoit élaborer un plan de réduction des activités plus formel. La direction a indiqué que ce travail commencera avant le 31 mars 2010, l'achèvement étant prévu pour les deux premiers trimestres de 2010-2011.



Planification stratégique et opérationnelle (suite)

Constatations :

1. **Le plan stratégique et le plan opérationnel n'ont pas été mis au point ou mis en œuvre à ce jour.**
 - Le Secrétariat d'adjudication a rédigé et communiqué le plan stratégique et le plan opérationnel. Le plan stratégique 2008-2013 (10 septembre 2008) et le plan opérationnel 2009-2011 (20 février 2009) sont tous deux à l'état d'ébauche.
 - La direction a indiqué que la mise en œuvre des deux plans a été empêchée par d'autres priorités et défis opérationnels.
 - Les commentaires de plusieurs personnes interviewées indiquent que le Secrétariat d'adjudication a mis l'accent sur la gestion de priorités imprévues depuis le début.
 - Les problèmes comprennent la dotation en personnel, le manque de financement, l'arriéré des transactions financières et le goulot d'étranglement du traitement des réclamations.
 - L'accent a porté sur les questions opérationnelles associées à l'examen des demandes et à la prestation de services de soutien complet pour les audiences, laissant moins de temps pour s'occuper de la planification opérationnelle relativement aux fonctions des services ministériels comme la gestion financière et les relations humaines.

Recommandation :

- Pour promouvoir un environnement opérationnel plus stable, la direction devrait faire porter son attention sur les activités de planification stratégique et opérationnelle (y compris les services ministériels) d'une manière plus formelle afin d'assurer la réalisation des résultats et l'imputabilité du rendement.



Gestion des risques

Observations :

1. Le Secrétariat d'adjudication utilise un certain nombre de mécanismes pour déterminer, surveiller et signaler les risques.

- La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu les documents suivants comme exemples des activités de gestion des risques du SAPI :
 - Registre des risques du SAPI (juin et octobre 2009)
 - Registre des risques du Règlement (avril 2009);
 - Rapport trimestriel au sous-ministre d'AINC (T2 EF 2009-2010);
 - Rapport trimestriel au SCT (T2 EF 2009-2010); et
 - Évaluation des risques proposée pour le traitement des factures du bureau de l'adjudicateur en chef (novembre 2009)
- D'après l'examen de ces documents, nous avons observé que :
 - Le registre des risques du Règlement est un inventaire des risques classés selon les descriptions suivantes : gouvernance, finances, capacité, GI/TI, et relation. Le registre a été élaboré en consultation avec les directeurs, les gestionnaires et d'autres leaders importants du SAPI.
 - Les rapports trimestriels produits par le SPA pour le SM d'AINC et le SCT portent sur des risques sélectionnés avec les stratégies d'atténuation employées par le Secrétariat d'adjudication.
 - L'évaluation des risques proposée pour le traitement des factures du bureau de l'adjudicateur en chef considère le risque dans le traitement des factures et décrit des approches proposées pour vérifier les types de demandes de paiement des factures (voyage, hôtel, etc.) des réclamants et des experts externes.
- Nous avons été informés que des réunions bilatérales entre le directeur général et les directeurs fonctionnels du SAPI ont lieu toutes les deux semaines et que lors de ces discussions, on considère les risques.



Gestion des risques (suite)

Constatations :

1. Il n'y a aucune approche commune à la gestion des risques au Secrétariat d'adjudication.

- L'approche à la gestion des risques au Secrétariat d'adjudication est actuellement ponctuelle et pourrait être plus officialisée et intégrée, par un cadre de gestion intégrée des risques et une stratégie de surveillance des risques.
- Exemples relevés :
 - a) Les gestionnaires du SAPI ont indiqué qu'il y a des tolérances au risque différentes dans le groupe de la haute direction et que les cadres supérieurs ne considèrent pas la gestion des risques d'une manière structurée. La direction a affirmé que des risques sont considérés, par exemple le manque de financement et le soutien des RH d'AINC, et qu'ils sont discutés souvent aux réunions de la haute direction et signalés chaque mois dans le contexte du rapport sommaire financier et les rapports trimestriels.
 - b) La DGSVA a observé par l'examen du registre des risques du Règlement que l'alignement des risques dans le registre n'était pas toujours compatible avec ceux présentés dans les rapports trimestriels (certains éléments du registre des risques étaient mentionnés dans les rapports trimestriels, mais la plupart ne l'étaient pas).

Recommandations :

- Pour promouvoir une gestion des risques plus robuste et uniforme, la direction devrait considérer les mesures à prendre pour mettre en œuvre la gestion intégrée des risques, notamment la réévaluation des risques, la mesure de la probabilité et de l'impact, le classement des risques, l'établissement des résultats voulus, l'élaboration d'options, la sélection d'une stratégie, la mise en œuvre de la stratégie et la surveillance, l'évaluation et l'adaptation.



Gestion des ressources humaines

Observations :

1. **Le Secrétariat d'adjudication a établi des procédures et des processus formels pour communiquer les plans de gestion des ressources humaines stratégique et opérationnel, les objectifs et les initiatives.**
 - La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu plusieurs documents qui indiquent que le Secrétariat d'adjudication a des mécanismes formels en place pour élaborer et communiquer des plans, objectifs et initiatives stratégiques et opérationnels relatifs aux RH, notamment :
 - Plan d'activités et des ressources humaines intégré du SAPI pour les EF 2009 à 2012; et
 - Liste des 20 priorités en dotation.
 - D'après notre examen de ces documents, nous avons observé ce qui suit :
 - Le plan d'activités et des RH intégré souligne les buts opérationnels et les besoins en RH du SAPI pour satisfaire aux exigences du Règlement ordonnées par la cour. Le plan comprend la stratégie de réduction des activités du Secrétariat d'adjudication ainsi qu'un cadre de cessation.
 - La liste des 20 priorités a été établie pour être communiquée à l'interne et pour les plus importantes mesures de dotation d'AINC.



Gestion des ressources humaines (suite)

Observations (suite) :

2. Le Secrétariat d'adjudication a mis en place des processus pour établir et soutenir les rôles et responsabilités des RH.

- La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu plusieurs documents qui établissent les rôles et responsabilités des RH du SAPI ainsi que des approches de gestion des RH, notamment :
 - Délégation de pouvoirs;
 - Guide d'apprentissage et de perfectionnement du SAPI; et
 - Exemples de plans d'apprentissage.
- Durant l'examen des pratiques de gestion, la DGSVA a reçu les commentaires suivants concernant ces documents :
 - Seul le directeur du SAPI a le pouvoir d'approuver les mesures de dotation; et
 - La direction du SAPI soutient les activités d'apprentissage et de perfectionnement du personnel, et il est obligatoire que tous les employés complètent leur plan d'apprentissage et qu'une évaluation annuelle du rendement soit effectuée pour tous les employés.



Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations :

1. **L'absence de responsabilités, attentes et rôles clairs (entre le SAPI et AINC) concernant les ressources humaines a créé des difficultés pour les deux parties.**
 - Durant l'examen des pratiques de gestion, la Direction générale des services de vérification et d'assurance a rencontré des représentants des RH du SAPI et d'AINC. Les commentaires faisant consensus des deux parties indiquent que depuis l'intégration du SAPI à AINC en 2008, les RH ont été un aspect qui a causé des difficultés et de la frustration pour les deux parties.
 - Du point de vue de la direction du SAPI :
 - Le transfert de la responsabilité des RH de l'ancienne Résolution des questions des pensionnats indiens Canada (RQPIC) à AINC et la dépendance du SAPI pour les conseils relatifs aux RH qui n'ont pas été offerts par AINC, les conseillers en RH ont compliqué encore plus la situation;
 - Il a été difficile d'obtenir des conseils clairs et cohérents, par exemple, les mesures approuvées par les RH à un point sont remises en questions plus tard par les RH;
 - Les délais des mesures de dotation ont été mentionnés régulièrement par le SAPI comme un risque important pour la réalisation de ses objectifs (examen des demandes et offre de services de soutien pour les audiences); et
 - Le SAPI a indiqué d'importantes améliorations à apporter aux pratiques de gestion des RH, notamment :
 - » Une approche cohérente et claire à la justification de la façon dont les candidats sont sélectionnés;
 - » Une meilleure tenue des dossiers pour toutes les questions relatives aux RH; et
 - » Une approche claire et cohérente pour éviter les conflits d'intérêts dans le processus de dotation.



Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations : 1. (suite)

- La direction du SAPI à Regina a indiqué des faiblesses dans les mesures de dotation antérieures et a entrepris des examens de ces mesures et conclu qu'il y avait en fait des problèmes, et elle a pris des mesures pour les régler afin de s'assurer qu'ils ne se reproduisent pas. Voici des exemples de problèmes :
 - » Conflit d'intérêts possible (un rapport direct a été inclus au jury d'entrevue pour la fille d'un gestionnaire); et
 - » Défaut d'inclure une compétence requise.
- Du point de vue des RH d'AINC :
 - La communication des exigences de la dotation du SAPI n'a pas été cohérente, et on a l'impression que lorsque des conseils sont offerts, ils ne sont pas suivis selon les procédures et processus établis;
 - Les questions concernant l'exactitude et la qualité de l'information dans les dossiers de dotation de Regina, par exemple la justification et/ou l'évaluation de l'employé nommé en regard de l'énoncé des critères de mérite n'ont pas été démontrées de façon cohérente.



Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations (suite) :

- Selon nous, lorsque les pensionnats indiens ont été réintégrés à AINC en juin 2008, un protocole d'entente devait être établi entre le SAPI et les RH d'AINC pour déterminer les normes de service attendues et les ressources à transférer par le SAPI pour couvrir les coûts des services de RH. Toutefois, un protocole d'entente n'a pas été établi – ce qui a contribué à l'état actuel d'attentes imprécises et de frustration tant pour le SAPI que pour les RH d'AINC.
- Du point de vue du SAPI et de la Direction générale des RH d'AINC, l'établissement d'un protocole d'entente a été indiqué comme une solution gagnante opportune et rapide qui pourrait aider à clarifier et à établir les attentes et à créer une meilleure compréhension des normes de service en matière de dotation.
- La direction a noté qu'elle a préparé un guide de dotation qui vise à améliorer le processus de dotation en RH. La direction du SAPI a entamé des discussions avec les RH d'AINC et prévoit mettre en œuvre le guide de dotation avant la fin du présent exercice financier.

Recommandations :

- Il est recommandé que la direction du SAPI élabore, en collaboration avec la Direction générale des RH d'AINC, un protocole d'entente pour établir clairement les attentes quant au niveau de service. Ce protocole d'entente devrait être mis en place aussi rapidement que possible afin de réaliser les priorités actuelles en matière de RH.
- Nous reconnaissons les efforts de la direction du SAPI pour mettre au point un guide de dotation, et nous encourageons cet effort et d'autres efforts, par exemple un protocole d'entente pour aider à améliorer le processus de dotation en RH.



Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations (suite) :

2. Les problèmes de capacité et de rendement de la dotation créent des difficultés pour obtenir les résultats opérationnels.

- D'après les résultats de notre examen, nous avons noté les préoccupations et les problèmes suivants :
 - Le SAPI vit actuellement des difficultés de recrutement et de maintien en poste, ce qui peut être le résultat de plusieurs facteurs, notamment :
 - » Problèmes posés par les processus de dotation de la part du SAPI et des RH d'AINC;
 - » Faiblesse de la formation des nouveaux employés à leur arrivée;
 - » Évaluations du rendement qui ne sont pas effectuées régulièrement pour tout le personnel; et
 - » Décision du ministère de geler¹ toute l'embauche pour une période indéterminée et de maintenir le nombre d'ETP à 135 (la direction a indiqué que cette décision n'a pas eu beaucoup d'impact sur sa capacité d'embaucher).
 - La nomination intérimaire au poste de directeur (EX-01) peut présenter des difficultés pour une gestion efficace, notamment la capacité de tenir les employés responsables de leur rendement.
 - » Selon nous, la direction du SAPI au bureau de Regina a eu des difficultés concernant la gestion du rendement des employés dans certains domaines fonctionnels. Par exemple, la gestion des audiences, où il y a beaucoup de roulement de personnel, dont un mouvement au sein du Secrétariat, la présence et les congés de maladie sont des problèmes communs
 - Des problèmes de RH entre employés ont été notés, donnant lieu en avril 2009 à une séance de discussion avec animateur tenue entre les gestionnaires et les employés de la gestion des audiences.

1. La direction a indiqué que la raison du gel de l'embauche de plus d'employés nommés pour une période indéterminée a été une décision du sous-ministre pour gérer le nombre de postes pour une période indéterminée que le ministère, et de façon plus générale le gouvernement fédéral, devrait absorber suite à la fermeture du Secrétariat d'adjudication.



Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations (suite)

3. La direction du SAPI a déterminé comme aspects préoccupants :

- Les problèmes au bureau régional de Regina :
 - Incapacité de combler tous les postes vacants;
 - Responsabilité du personnel concernant les attentes de rendement;
 - Pression excessive sur le personnel pour répondre à des attentes et des objectifs de production « déraisonnables » devant les réclamations²;
 - Processus inefficaces entraînant des arriérés et des goulots d'étranglement;
 - Conflit entre les employés au point où une séance de règlement de conflit a eu lieu; et
 - Conflits d'intérêts possibles et responsabilité des problèmes de rendement causés par l'embauche de membres de la famille sous supervision indirecte et présence de membres de la famille travaillant dans le même groupe fonctionnel.
- Les procédures appropriées non observées pour certaines mesures de dotation en RH.
 - Nous avons été informés que le directeur général du SAPI consulte actuellement la Commission de la fonction publique pour examiner en détail si les règles de dotation ont été observées correctement pour des mesures de dotation sélectionnées.

2. L'attente initiale était de traiter 4 000 réclamations par année, et elle a été ramenée à 3 000.



Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations :

Résultats de la vérification des transactions des RH :

1. Mesures de dotation :

- Nous avons demandé et obtenu une liste de tous les employés actuels et passés du SAPI et nous avons sélectionné 5 dossiers pour examiner les autorisations et les approbations des mesures de dotation.
- D'après les 5 dossiers obtenus, nous avons observé ce qui suit :
 - Toutes les signatures observées correspondaient à la matrice des pouvoirs délégués de signer du SAPI et la confirmaient.
 - Tous les dossiers avaient l'approbation de l'article 32 de la LGFP sur la demande de services du personnel.
 - Tous les dossiers avaient l'approbation de l'article 34 de la LGFP sur la lettre d'offre.



Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations (suite) :

Résultats de la vérification des transactions des RH :

2. Temps supplémentaire :

- Nous avons demandé et obtenu les sommaires du temps supplémentaire cumulé pour les groupes fonctionnels au bureau de Regina, et nous avons sélectionné un échantillon pour examiner si l'approbation préalable de travailler en temps supplémentaire a été accordée par les superviseurs.
- Nous avons examiné un total de 8 transactions de temps supplémentaire et nous avons constaté que :
 - La preuve de l'approbation préalable du superviseur figurait au dossier pour 2 des 8 transactions.
 - Deux employés travaillent selon un horaire comprimé et continuent de travailler beaucoup d'heures supplémentaires. La répercussion est que les taux de temps supplémentaire augmentent de 1,5 à 1,75 fois et 2,0 fois les fins de semaine pour les arrangements d'horaires comprimés.
- Durant notre vérification, nous avons noté dans le document, *Compte rendu des décisions*, que « le temps supplémentaire a été limité au niveau de 2008-2009 ». Nous avons demandé une copie du rapport qui comprenait la quantité de temps supplémentaire de 2008-2009, mais nous n'avons pas pu obtenir ce rapport. Cela laisse entendre que la direction ne gérait pas la quantité de temps supplémentaire pour l'exercice 2009-2010 en regard du niveau de 2008-2009, qui devait représenter la quantité maximale pour la période en cours. Le total fourni dans un rapport du 16 décembre 2009 comprenait 165 414,76 \$ payés en temps supplémentaire à ce jour, mais il n'y a aucun rapport correspondant disponible pour que la direction compare cette quantité pour l'exercice précédent. La direction devrait surveiller cette quantité en regard de 2008-2009, tel que requis par le compte rendu des décisions (au 1^{er} avril 2009).



Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations (suite) :

Résultats de la vérification des transactions des RH :

2. Temps supplémentaire (suite) :

Recommandations :

- L'approbation préalable de la direction devrait être accordée (et documentée) avant le travail des employés en temps supplémentaire. La preuve documentée de l'approbation préalable de la direction de travailler des heures supplémentaires devrait être attachée au formulaire de temps supplémentaire pour démontrer cette approbation afin de se conformer au compte rendu des décisions.
- Lorsqu'elle demande aux employés de travailler en temps supplémentaire, la direction devrait établir des attentes claires pour les heures travaillées et/ou les activités exercées et la productivité à atteindre durant ces heures supplémentaires pour soutenir :
 - La clarté des attentes concernant le temps supplémentaire;
 - La surveillance du temps supplémentaire planifié par rapport au temps supplémentaire réel travaillé; et
 - La surveillance des activités exercées en temps supplémentaire et le caractère raisonnable du travail en temps supplémentaire des employés.
- La direction devrait examiner les arrangements de travail des employés qui travaillent des semaines comprimées et en temps supplémentaire, afin de considérer si l'horaire comprimé demeure approprié.



Gestion des ressources humaines (suite)

Constatations (suite) :

Résultats de la vérification des transactions des RH :

3. Congé annuel :

- La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu une liste des transactions relatives aux congés de PeopleSoft et a sélectionné un échantillon de 5 transactions de congé annuel pour déterminer si le congé a été approuvé au préalable avant qu'il soit pris.
- D'après les 5 transactions de congé annuel sélectionnées, nous avons observé que l'approbation préalable a été prouvée pour 3 des 5 transactions.



Coordination des programmes et des activités

Observations :

1. Le Secrétariat d'adjudication travaille à l'amélioration de la prestation du PEI.

- La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu des organigrammes documentant les activités et les principaux points décisionnels de tout le Processus d'évaluation indépendante (PEI).
- La direction du SAPI sait qu'il existe des problèmes posés par le processus, par exemple, les goulots d'étranglement du traitement des demandes et les arriérés du paiement des factures, et elle les a déterminés et signalés au Conseil du Trésor avec des plans d'atténuation figurant dans le rapport trimestriel.
- La direction du SAPI a récemment commandé une étude sur l'amélioration du processus opérationnel des consultants pour le processus après les audiences, l'objectif étant de décrire la situation actuelle afin d'indiquer les problèmes du processus opérationnel et des possibilités d'amélioration.
- La direction et les superviseurs du SAPI ont tenu des réunions hebdomadaires pour discuter des questions opérationnelles.
- Nous avons observé les sujets de discussion suivants d'après l'examen des comptes rendus de ces réunions :
 - Réunions de la direction :
 - » Le rendement des directions fonctionnelles du SAPI en regard des mesures clés, la surveillance du temps supplémentaire et de la productivité, les problèmes liés aux employés, les contraintes de la dotation et les contraintes des arriérés.
 - Réunions des superviseurs :
 - » La fonctionnalité du système SADRE (Single Access to Dispute Resolution Enterprise) et la qualité des données, les problèmes de dotation, la gestion du rendement, le temps supplémentaire et la productivité, la formation, les arriérés, etc.



Coordination des programmes et des activités (suite)

Observations (suite)

- Réunions du groupe des finances :
 - » Les crédateurs à la fin d'exercice (CAFE), l'arriéré des factures de la gestion des audiences, le traitement des paiements par carte de crédit, l'analyse et la surveillance des budgets, la dotation, le temps supplémentaire, et les moyens d'approvisionnement d'AINC qui ne répondent pas aux besoins du SAPI.
 - » Nous avons noté que la direction du SAPI a apporté des améliorations au sein des processus existants pour obtenir des résultats d'une manière plus efficace et efficiente par la mise en œuvre d'une approche de « blocs d'audiences » qui permet de programmer les audiences d'une manière plus efficiente. Les efficiences obtenues par cette approche peuvent éventuellement réduire les coûts des audiences pour le REIR du SAPI et d'AINC.



Coordination des programmes et des activités (suite)

Constatations :

1. Le Règlement des pensionnats indiens (RPI) établit deux attentes claires :

- Qu'au moins 2 500 audiences aient lieu chaque année, et
- Que tous les dossiers prêts pour l'audience obtiennent une audience dans les 9 mois de l'admission.
- **La direction a affirmé que le SAPI répond actuellement à ces deux attentes, mais de nombreux dossiers ne sont pas « prêts pour l'audience » dans les 9 mois de l'admission, et que le Secrétariat a pris la décision de réduire l'objectif annuel des audiences de 4000 à 3000.**
 - La décision de réduire l'objectif annuel des audiences de 4000 à 3000 a été prise principalement pour permettre que le processus décisionnel rattrape le processus des audiences. Les dossiers ne s'accumulent pas à l'étape de la mise au calendrier ou de l'audience et, ainsi, il n'y a pas une production suffisante de dossiers prêts pour l'audience pour réaliser l'objectif de 4000 (qui a été établi à l'interne par le SAPI et non par le RPI). Cela a été signalé par la direction dans son rapport trimestriel au Conseil du Trésor.
 - Le SAPI travaille avec l'avocat des demandeurs, les provinces et les territoires pour accélérer le rythme auquel les dossiers deviennent prêts pour l'audience. La lettre d'admission envoyée au demandeur et/ou à son avocat demande que toute la documentation soit reçue à 130 jours de la date de la lettre d'admission.

Recommandation :

- La direction devrait continuer de travailler avec l'avocat des demandeurs, les provinces et les territoires pour accélérer le rythme auquel les dossiers sont prêts pour l'audience.



Surveillance

Observations :

- **Le Secrétariat d'adjudication a mis en place des mécanismes pour surveiller les résultats opérationnels.**
 - La Direction générale des services de vérification et d'Assurance a obtenu de nombreux rapports utilisés par le SAPI pour surveiller son environnement opérationnel interne. L'objectif de ces rapports est d'aider la direction à indiquer les problèmes opérationnels et de prestation en temps opportun, et ils sont produits chaque jour, chaque semaine et toutes les deux semaines.
 - Un nouveau rapport a été mis en œuvre pour résumer les résultats mensuels atteints par la gestion des cas, la gestion des audiences, l'organisation et le bureau de l'adjudicateur en chef. Le rapport comprend diverses mesures, notamment :
 - La quantité de demandes par région;
 - Les demandes en voie de traitement et à quelle étape (gestion des cas, gestion des audiences, etc.); et
 - Les audiences à tenir.



Surveillance

Constatations :

- Le système SADRE (Single Access to Dispute Resolution Enterprise) ne répond pas aux besoins d'information fonctionnel et de rapport.
 - La Direction générale des services de vérification et d'assurance a été informée par la direction du SAPI que le système SADRE ne répond pas aux besoins fonctionnels. Le SADRE a été conçu avec l'intention d'être une plateforme linéaire pour traiter les paiements aux demandeurs du PEI, aux experts externes, etc.; toutefois, il n'a pas été utilisé uniformément par le personnel du SAPI pour l'entrée des étapes des demandes et cela a conduit à des préoccupations concernant l'exactitude et l'intégralité des données. Par exemple :
 - L'information des rapports du SADRE a été décrite comme étant « semi-exacte »;
 - Lorsqu'on utilise le SADRE, il est difficile de produire un rapport de mesure du rendement sur la production des demandes; et
 - Plutôt que le SADRE, le personnel du SAPI utilise des « cahiers d'information sur les projets » (chiffriers Excel) pour surveiller les statistiques sur la production des demandes.

Recommandation :

- La direction du SAPI devrait considérer la justification et la valeur continues de l'utilisation du SADRE comme outil de gestion. Cette considération devrait comprendre la nécessité de la formation du personnel pour s'assurer que les données sont entrées dans le système avec exactitude et en temps opportun.



Mesure du rendement axée sur les résultats et rapports

Observations :

- 1. Le Secrétariat d'adjudication a établi des mesures du rendement et applique un certain nombre de mécanismes pour communiquer les résultats stratégiques et opérationnels.**
 - La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu des exemples de rapports internes et externes que le SAPI utilise pour rendre compte du rendement opérationnel, notamment :
 - Les rapports trimestriels au SM d'AINC, au SCT, et le rapport trimestriel fourni par Regina;
 - De nouveaux rapports qui résument les résultats mensuels atteints par la gestion des cas, la gestion des audiences, l'ordonnancement et le bureau de l'adjudicateur en chef. Le directeur général du SAPI croit que ces nouveaux rapports aideront le SAPI à présenter ses résultats à AINC; et
 - Les statistiques sur le traitement des demandes du PEI (tableau de bord, « les bleus »).



Gestion des programmes de contribution

Observations :

- 1. Le Secrétariat d'adjudication travaille avec les demandeurs du PEI collectif pour satisfaire aux exigences des accords de contribution.**
 - Dans le cadre du PEI collectif, un demandeur peut recevoir jusqu'à 3 500 \$ pour l'aider à payer les services juridiques pour se joindre à un groupe de demandeurs.
 - Les paiements du PEI collectif s'élèvent à environ 500 000 \$ par année.
 - L'accord de contribution collectif établit les modalités et le calendrier des paiements.
 - D'après les entrevues avec la direction du SAPI, nous savons qu'il n'y a aucune différence entre le PEI individuel et le PEI collectif.



Gestion des programmes de contribution (suite)

Constatations :

1. Il y a des délais pour le traitement des paiements du PEI collectif.

- Les délais de l'approbation et du traitement des paiements du PEI collectif créent un risque pour le calendrier des paiements des accords de contribution. En conséquence, ces délais peuvent entraîner des retards aux bénéficiaires du PEI collectif pour entreprendre leurs activités de guérison.

Résultats de la vérification :

➤ PEI collectif :

- La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu la liste des PTPNI (Paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits) de tous les paiements versés aux bénéficiaires du PEI collectif et a sélectionné 2 paiements pour voir si les autorisations (article 32) et les approbations (article 34) étaient accordées par une personne ayant un pouvoir délégué.
- Nous avons observé que dans les deux cas, l'approbation du paiement (article 32 et article 34) de l'accord de contribution était signée par une personne ayant un pouvoir délégué.
- Nous avons également vérifié si le paiement a été versé (article 33).



Gestion financière

Observations :

- 1. Il y a un processus défini au Secrétariat d'adjudication pour préparer les budgets et les dépenses planifiées.**
 - Notre examen de l'annexe L (document sur les contraintes financières) a permis de déterminer la base et la justification des dépenses planifiées du SAPI permettant d'élaborer des plans en fonction des ETP prévus ainsi que de la prévision du F et E d'après le coût moyen historique par audience.
 - Pour l'exercice 2009-2010, les dépenses salariales planifiées de 13,4 M\$ sont basées sur 220 ETP et le F et E de 46,8 M\$ sur un niveau de production de 4 000 audiences.
 - Au SAPI, la délégation des pouvoirs de signer en matière financière est limitée à 4 personnes : le directeur général, le directeur de la planification stratégique et opérationnelle, le directeur de la gestion de l'adjudication et le directeur des opérations.
 - Comme plusieurs directions générales d'AINC, le SAPI utilise un rapport sommaire financier (RSF) mensuel pour présenter sa situation financière mensuelle par autorité et activité, et communiquer les problèmes au ministère.

- 2. Le Secrétariat d'adjudication gère les facteurs de coût des audiences et des autres activités du PEI.**
 - La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu trois exemples d'initiatives récentes entreprises par le SAPI qui démontrent des efforts pour comprendre les facteurs de coût du PEI et un plan de gestion financière pour relever les défis opérationnels :
 - Le rapport sur les coûts (avril et octobre 2009) qui a été commandé pour permettre une meilleure compréhension des facteurs influençant le coût moyen par audience; et
 - Le modèle d'établissement des coûts (septembre 2009) qui a été élaboré pour permettre au SAPI de produire l'établissement des coûts des activités pour tous les aspects de la mise en oeuvre du PEI. Le modèle sera mis en œuvre au quatrième trimestre de l'exercice 2009-2010.
 - Le plan de gestion financière 2009-2010 (ébauche) qui vise, entre autres, l'arriéré des factures à la gestion des audiences et aux finances à Regina.



Gestion financière (suite)

Constatations :

1. La Direction des services de vérification et d'assurance a noté les problèmes de gestion financière suivants :

- Il y a un arriéré considérable (environ 2 400 demandes de remboursement des dépenses à la mi-décembre 2009) à la gestion des audiences. Cet arriéré peut entraîner :
 - Une pression pour traiter les factures sans un examen approprié; et
 - Le paiement d'intérêt sur les factures échues.

Des discussions subséquentes avec la direction nous ont appris que cet arriéré a été résolu par une équipe d'Ottawa qui s'est rendue à Regina pour traiter l'arriéré des factures.

- Nous savons que les procédures de rapprochement des relevés des cartes de crédit ne sont pas appliquées par les agents de soutien des audiences (ASA). Nous savons également qu'il y a un partage des cartes de crédit entre les ASA dans les cas où une carte de crédit émise à un ASA peut avoir été révoquée par l'entreprise émettrice pour cause de non-paiement. Dans ce cas, l'ASA peut demander une carte de crédit d'un collègue pour se procurer les services pour les demandeurs.
 - Durant notre travail sur le terrain, nous avons observé une photocopie d'une carte d'achat d'un employé du SAPI à Regina en pleine vue, probablement dans l'intention de partager le numéro de la carte de crédit.

Recommandations :

- Arriéré des factures :
 - La direction devrait considérer des moyens de régler l'arriéré qui peuvent comprendre l'embauche de personnel supplémentaire, une meilleure formation des ASA, etc., et s'assurer que cet arriéré ne se reproduit pas au moment où la fin de l'exercice approche et où les créditeurs à la fin de l'exercice (CAFE) peuvent s'accumuler. Ce sera plus difficile à régler si un arriéré se reproduit.
- Cartes de crédit :
 - Rapprocher les relevés des cartes de crédit en temps opportun (au moins une fois par mois); et
 - Ne pas permettre le partage des cartes de crédit entre les ASA. La direction a affirmé que cette pratique est interdite dorénavant.



Gestion financière (suite)

Constatations (suite) :

Résultats de la vérification :

- Voyages :
 - La Direction générale des services de vérification et d'assurance a demandé et a obtenu une liste OASIS de tous les paiements versés aux employés du SAPI pour les dépenses de voyage depuis le 1^{er} avril 2009 et a sélectionné un échantillon de 5 transactions pour examiner si les autorisations (article 32) et les approbations (article 34) étaient accordées conformément à la délégation des pouvoirs de signer du SAPI.
 - Nous avons observé que :
 - Pour les 5 réclamations, les articles 32 et 34 étaient signés par une personne autorisée du SAPI
 - Les autorisations et les approbations étaient appuyées par les documents requis, y compris le formulaire d'autorisation de voyage et d'avance, le bon de commande, etc.
 - Nous avons également vérifié si les paiements étaient faits conformément à l'article 33.
 - Nous avons comparé le traitement des factures des réclamants et des experts externes, et nous avons observé qu'il ne s'écoule pas plus de 3 semaines entre l'article 34 et l'article 33.
- Accueil :
 - Nous avons obtenu la seule dépense d'accueil de 2009 qui avait trait à la séance de règlement de conflits d'avril 2009 à Regina. La dépense d'accueil comprenait 3 éléments.
 - Nous avons observé que :
 - Dans les 3 cas, l'article 32 était signé par une personne autorisée du SAPI.
 - Dans 2 des 3 cas, l'article 34 était signé par une personne autorisée et nous avons pu vérifier la conformité à l'article 33.
 - Dans 1 cas, nous ne pouvions pas observer l'approbation de l'article 34 pour la dépense. Une communication avec le SAPI nous a indiqué que la dépense n'était pas entrée dans le système OASIS; ainsi, il n'y a aucun enregistrement de la transaction. La DGSVA a discuté de ce cas avec un représentant du SAPI, et on croit que la transaction peut faire partie de l'arriéré des factures.



Gestion financière (suite)

Constatations (suite) :

Résultats de la vérification (suite) :

- **Paiements des demandes de remboursement des dépenses des réclamants :**
 - La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu la liste d'OASIS des paiements versés aux réclamants du PEI et a sélectionné un échantillon de 6 paiements pour examiner les autorisations (article 32) et les approbations (article 34).
 - Nous avons observé que :
 - Pour les 6 paiements aux réclamants, les articles 32 et 34 étaient signés par une personne autorisée du SAPI.
 - Les autorisations et les approbations étaient appuyées par les documents requis, y compris le formulaire d'autorisation de voyage et d'avance, le bon de commande, etc..
 - Les paiements étaient conformes à l'article 33.
 - Nous avons observé des délais entre l'article 34 et l'article 33 dans 3 cas sur 6, les délais se situant entre 2½ et 4½ mois. La direction a indiqué certaines raisons qui contribuaient aux délais, notamment :
 - » La vérification des dépenses a été transférée des finances au bureau de l'adjudicateur en chef et à la gestion des audiences en avril 2009; et
 - » La formation peut ne pas avoir été suffisante pour permettre au personnel de ces deux unités de compléter la vérification des dépenses.



Gestion financière (suite)

Constatations (suite) :

Résultats de la vérification (suite) :

➤ Experts externes :

- La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu la liste du système OASIS des paiements versés aux experts externes et a sélectionné un total de 5 paiements pour examiner les autorisations (article 32) et les approbations (article 34).
- Nous avons observé que :
 - Pour 3 des 5 paiements, la direction ne pouvait pas fournir la preuve de l'approbation préalable de l'article 32;
 - 1 cas où l'article 32 a été signé après que la dépense a été encourue (la direction a indiqué qu'un processus a été en place uniformément depuis juin 2009 par lequel ces cas sont signalés par une note d'information examinée et approuvée par le directeur général; la note d'information est citée dans OASIS et les mesures correctives (par exemple la formation) sont prises par le gestionnaire responsable);
 - 1 cas où l'article 32 ne figurait pas au dossier; et
 - 1 cas où l'article 32 a été signé après l'avis de non-paiement³.
- Pour les 5 paiements, l'article 34 a été signé par une personne autorisée du SAPI.
- Les paiements étaient conformes à l'article 33.
 - Nous avons observé des délais entre l'article 34 et l'article 33 dans 3 cas sur 6, les délais se situant entre 2½ et 4½ mois. La direction a indiqué certaines raisons qui contribuaient aux délais, notamment :
 - » La vérification des dépenses a été transférée des finances au bureau de l'adjudicateur en chef et à la gestion des audiences en avril 2009; et
 - » La formation peut ne pas avoir été suffisante pour permettre au personnel de ces deux unités de compléter la vérification des dépenses.

3. Les services ont été offerts, mais ce n'est qu'après que le fournisseur a avisé le Secrétariat d'adjudication du non-paiement que l'article 32 a été fourni après le fait afin de traiter le paiement.



Communications

Observations :

1. Le Secrétariat d'adjudication a établi des politiques et des mécanismes de communication formels pour interagir avec ses intervenants du PEI.

- La Direction générale des services de vérification et d'assurance a obtenu des exemples de documents de communication du SAPI, notamment :
 - Politique des communications du SAPI : portant sur les objectifs, les mesures du rendement, les produits, les plans d'action et les résultats à ce jour.
 - Plusieurs plans de communication associés au PEI, documents stratégiques et cadres, soulignant les buts du PEI et les responsabilités du SAPI en communiquant avec les intervenants pertinents du PEI.
- Il y a plusieurs sites web où les intervenants peuvent obtenir de l'information, notamment les sites web du SAPI et du PEI, en plus des liens au Règlement.
- Des mécanismes de communication de la direction formels sont en place au SAPI, par exemple un comité de la haute direction qui se réunit chaque semaine, les réunions du comité des finances et de la gouvernance et du comité des RH.
- Nous avons examiné les comptes rendus des réunions des comités de la haute direction, de la supervision, des finances et de la gouvernance du SAPI, et nous avons observé que dans chacun, il semble y avoir une discussion proactive de la direction sur diverses questions qui créent des défis opérationnels et de prestation pour le SAPI, notamment :
 - L'efficacité et l'efficience du rendement fonctionnel du PEI (goulots d'étranglement et arriérés du traitement et des paiements);
 - Les RH (pressions de la dotation, formation, rendement, milieu de travail, professionnalisme, etc.);
 - Le temps supplémentaire; et
 - La fonctionnalité du système SADRE.
- Nous avons également été informés que la Stratégie de sensibilisation du SAPI a été présentée et approuvée par le comité de supervision en décembre 2009. L'objectif de cette stratégie est de diffuser de l'information aux anciens élèves, aux particuliers, aux communautés ou aux groupes relativement au PEI, comme un moyen aussi clair que possible en mobilisant des partenariats et en collaborant avec les leaders communautaires et les fournisseurs de services.



Sommaire de la vérification des transactions

Voici un sommaire des résultats de la vérification des transactions par la Direction générale des services de vérification et d'assurance

| Secteur de l'EPG | Résultats | Commentaires |
|--|--|--|
| Ressources humaines – Dotation | Approbations autorisées pour les articles 32 et 34 notées dans les 5 cas échantillonnés | La DGSVA a été informée que dans certains cas, la direction croit que les mesures de dotation peuvent ne pas avoir été menées de façon appropriée. Cela est noté dans le présent rapport pour un suivi jugé nécessaire par la DGSVA. La direction a retenu les services de la Commission de la fonction publique pour examiner ces cas plus en détail. |
| Ressources humaines – Temps supplémentaire | L'approbation préalable du temps supplémentaire a été notée dans seulement 2 des 8 cas échantillonnés pour la vérification. Les 2 cas pour lesquels l'approbation préalable était prouvée ne concernaient qu'une portion du temps supplémentaire réellement travaillé. | La DGSVA recommande que la direction resserre le processus d'approbation préalable du temps supplémentaire et surveille le temps supplémentaire travaillé de plus près et en temps opportun. |
| Ressources humaines – Congés annuels | Le congé annuel (vacances) approuvé au préalable était documenté dans seulement 2 des 5 transactions de l'échantillon. | La DGSVA recommande que l'approbation préalable des congés annuels soit documentée dorénavant. |



Sommaire de la vérification des transactions (suite)

| Secteur de l'EPG | Résultats | Commentaires |
|--|--|---|
| Gestion du programme de contribution – PEI collectif | Autorisations appropriées notées dans les éléments de l'échantillon sélectionnés pour la vérification. | Aucun. |
| Gestion financière — Voyages | Autorisation appropriée notée pour les 5 transactions | Aucun. |
| Gestion financière – Accueil | Des 3 transactions de l'échantillon, une n'avait pas la documentation de l'article 34. | La DGSVA recommande que la direction renforce l'importance de l'autorisation appropriée des transactions. |



Sommaire de la vérification des transactions (suite)

| Secteur de l'EPG | Résultats | Commentaires |
|--|---|--|
| Gestion financière – Réclamants | Autorisations appropriées notées pour les 6 éléments sélectionnés pour la vérification. | La DGSVA a noté des délais important entre l'approbation de l'article 32 et le paiement de l'article 33, délais se situant entre 2 ½ et 4 ½ mois. La DGSVA recommande que la direction travaille à la réduction de ces délais. |
| Gestion financière – Experts externes | Des autorisations appropriées ont été notées pour 2 des 5 transactions échantillonnées. Aucune preuve de l'article 32 pour 3 des 5 transactions. Dans deux cas, l'article 32 a été signé après que la dépense a été encourue. Dans le troisième cas, aucune preuve de l'article 32. | La DGSVA recommande que la direction resserre les contrôles internes concernant les articles 32 et 33 afin de réduire le délai des paiements versés aux experts externes (délais de l'ordre de 3 à 10 mois). |