



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification des pratiques de gestion du Secteur des terres et du développement économique

Préparé par la

**Direction générale des services de vérification et
d'assurance**

Project n° 14-16

Novembre 2014

Table des matières

RÉSUMÉ	1
1. CONTEXTE	4
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	7
3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE	7
4. CONCLUSION	8
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	8
5.1 <i>Organes de gestion et de surveillance</i>	8
5.2 <i>Planification et établissement des objectifs opérationnels</i>	10
5.3 <i>Planification des ressources humaines</i>	12
5.4 <i>Gestion du risque</i>	13
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	15
ANNEXE A – CRITÈRES DE VÉRIFICATION	17
ANNEXE B : POLITIQUES ET DIRECTIVES PERTINENTES.....	18

Acronymes

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AC	Administration centrale
AEC	Auto-évaluation de contrôle
CDR	Cadre de référence
CE-TDE	Comité exécutif de Terres et développement économique
CO-TDE	Comité opérationnel de Terres et développement économique
CRG	Cadre de responsabilisation de gestion
CRH-TDE	Comité des ressources humaines de Terres et développement économique
DG	Directeur général
EPG	Examen des pratiques de gestion
GFSS	Gestion financière et services stratégiques
IFA	Institutions financières autochtones
Pol-TDE	Comité des politiques de Terres et développement économique
RD	Rapport de décision
SMA	Sous-ministre adjoint
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
TDE	Terres et développement économique
VPG	Vérification des pratiques de gestion

Résumé

CONTEXTE

Le Secteur des terres et du développement économique (TDE ou le Secteur) est l'un des neuf secteurs œuvrant à la réalisation du mandat d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC). Il a principalement pour rôle d'assurer la prestation de programmes efficaces et de créer des outils et des ressources stratégiques pour permettre aux Autochtones de participer davantage à l'économie canadienne.

Le 6 février 2014, le sous-ministre a approuvé le plan de vérification axé sur le risque d'AADNC pour les exercices 2014-2015 à 2016-2017, qui prévoyait une vérification des pratiques de gestion de TDE. Cette vérification a été entreprise en mars 2014 par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE).

Le Secteur des terres et du développement économique a connu des changements nombreux et importants, y compris dans sa structure organisationnelle, ainsi qu'un réaligement des ressources et des obligations redditionnelles internes, et une consolidation des autorisations de programme. Par ailleurs, un déficit salarial complique la planification des ressources humaines (RH).

La présente vérification vise à fournir des données indépendantes, objectives et corroborées sur lesquelles se fonder pour évaluer les pratiques de gestion du Secteur.

Objectif et portée de la vérification

L'objectif de cet examen visait à informer à la haute direction relativement à la pertinence et l'efficacité de certains contrôles et activités de gestion à risque élevé mis en place pour soutenir la réalisation des objectifs du Secteur des terres et du développement économique.

Pour atteindre son objectif, la vérification s'appuyait sur des critères détaillés et conformes au document *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) du Conseil du Trésor.

La vérification couvrait quatre domaines de pratiques de gestion jugés essentiels pour atténuer les risques très élevés, comme il a été déterminé lors de l'atelier d'auto-évaluation de contrôle (AEC), de l'entrevue de planification avec le sous-ministre adjoint (SMA) responsable de TDE, d'un examen des constatations de vérifications et d'examen antérieurs, et d'un examen des priorités ministérielles. Ces quatre domaines étaient les suivants :

- Gouvernance – organes de surveillance;
- Gouvernance – planification et établissement des objectifs opérationnels;
- Planification des ressources humaines;
- Gestion du risque.

Le travail de vérification sur le terrain a été mené à l'administration centrale (AC) d'AADNC en août et en octobre 2014. La vérification visait l'exercice 2013-2014 pour les sondages, et

2014-2015 pour les plans et objectifs opérationnels et la planification des ressources humaines.

Énoncé de conformité

Le présent examen des pratiques de gestion est conforme aux normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Points forts observés

Dans le cadre du processus de planification des activités de TDE, des représentants du Secteur des Opérations régionales ainsi que des bureaux régionaux participent à une séance de planification où sont discutées les priorités du Secteur. Cela permet de tenir compte dans la planification sectorielle de points de vue opérationnels sur les programmes.

Conclusion

En général, les vérificateurs ont constaté que le Secteur des terres et du développement économique a mis en œuvre des processus de gestion, de surveillance et d'exploitation favorisant une prestation efficiente et efficace des services requis du Secteur. Certains points sont à améliorer pour renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : organes de surveillance; planification et établissement des objectifs opérationnels; planification des ressources humaines; et gestion du risque.

Recommandations

Cet examen des pratiques de gestion a permis de constater que les quatre domaines où les pratiques et les processus de contrôle ayant fait l'objet de l'examen pouvaient tous être améliorés. Voici un résumé des recommandations figurant dans le rapport :

1. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait continuer d'examiner la structure de gouvernance actuelle afin d'en vérifier l'efficacité et de s'assurer que tous les comités de contrôle de gestion ont un cadre de référence à jour et communiqué qui précise leur rôle, leur composition et les attentes pour ce qui est des objectifs, de la documentation à l'appui, et des rapports de décisions et d'analyses.
2. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait accroître l'intégration des processus de planification du Secteur afin de mieux prévoir et gérer les besoins opérationnels et d'établir un ordre de priorité des tâches. Cela aiderait à mieux aligner les ressources limitées, y compris le personnel, sur les priorités du Secteur.
3. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait continuer d'analyser les effectifs afin d'éclairer et d'appuyer l'élaboration de stratégies et d'activités en matière de RH qui alignent les ressources humaines sur les priorités et les besoins opérationnels de TDE et gèrent de manière proactive les principaux défis des RH (maintien du savoir organisationnel, planification de la relève et réalisation des profils de compétences visés).

4. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait élaborer et mettre en place un cadre officiel et documenté qui permette une gestion intégrée du risque et qui mette en lumière et évalue les risques du Secteur par rapport à ses objectifs. L'évaluation des risques devrait inclure la probabilité et les répercussions des risques cernés, et tenir compte des mesures d'atténuation des risques existantes. Elle pourrait être intégrée au processus de planification opérationnelle afin de repérer, d'évaluer et de surveiller les risques qui pourraient le plus clairement empêcher d'atteindre les objectifs ou en limiter la réalisation.

Réponse de la direction

La direction est d'accord avec les constatations. Elle a accepté les recommandations formulées dans le rapport et a élaboré un plan d'action pour en faire le suivi. Ce plan d'action est reproduit dans le présent rapport.

1. CONTEXTE

1.1 *Initiative concernant les pratiques de gestion*

Entre 2007 et 2010, le Secteur de la vérification et de l'évaluation a mené vingt (20) examens des pratiques de gestion (EPG) dans le cadre d'une initiative ministérielle visant à évaluer la force relative de ces pratiques dans les bureaux régionaux et les secteurs. À la suite de la première série d'examens, le sous-ministre et le Comité de vérification ont recommandé de préparer un rapport sommaire faisant ressortir les points forts et les faiblesses du processus d'EPG et recommandant, au besoin, de poursuivre l'initiative susmentionnée. À la suite de cette analyse, le Comité de vérification a recommandé une deuxième série de vérifications des pratiques de gestion, selon une méthode révisée, ce qu'a ensuite approuvé le sous-ministre.

En vertu d'une approche révisée conçue pour fournir à la direction du Ministère le même niveau d'assurance qu'une vérification, les examens des pratiques de gestion devaient être menées en deux phases : un atelier d'auto-évaluation de contrôle (AEC) et une vérification de portée limitée. En s'appuyant sur les commentaires recueillis lors de l'atelier d'AEC, des résultats des vérifications et des examens antérieurs ainsi que de la compréhension des plans et des priorités du Ministère, un échantillon des pratiques de gestion à haut risque a été identifié afin d'être incluse dans la portée de chaque vérification des pratiques de gestion (VPG).

À ce jour, la Direction générale des services de vérification et d'assurance a effectué des VPG pour chacune des dix régions et pour sept des secteurs. Deux VPG devraient prendre fin en 2014-2015, notamment celle consacrée au Secteur des terres et du développement économique, conformément au plan de vérification fondé sur le risque pour la période allant de 2014-2015 à 2016-2017 d'AADNC, approuvé par le sous-ministre le 6 février 2014.

1.2 *Auto-évaluation de contrôle*

L'atelier d'AEC constitue pour la Direction générale des services de vérification et d'assurance une occasion de recueillir les points de vue et les commentaires de la direction sur l'importance, l'efficacité et l'efficacités d'un large éventail de pratiques de gestion parmi les plus importantes. Plus particulièrement, cet atelier d'une journée comprend une discussion facilitée et l'échange de points de vue individuels pour savoir dans quelle mesure les principales pratiques de gestion permettent d'atteindre les objectifs de la Direction générale. L'atelier d'AEC, facilité par une tierce partie indépendante, a eu lieu le 17 août 2014. Il a été conçu pour maximiser la discussion en utilisant une technologie de vote anonyme afin d'encourager l'échange des points de vue.

Dix-huit (18) domaines de pratiques de gestion ont fait l'objet de discussions au cours de l'atelier d'AEC. Même si les participants avaient une perception similaire de l'importance, de l'efficacité et de l'efficacités de certains domaines de pratiques de gestion, l'atelier a révélé l'existence d'un éventail de perspectives dans l'ensemble du Secteur. Les résultats de l'analyse des commentaires de cet atelier, de même que d'autres considérations décrites à la section

2.2 du présent rapport ont été pris en considération dans la sélection des domaines dans les pratiques de gestion à être inclus dans la portée de cette vérification.

1.3 Secteur des terres et du développement économique

1.3.1 TDE

Le Secteur des terres et du développement économique (TDE ou le Secteur) est un des neuf secteurs œuvrant à la réalisation du mandat d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada. Il contribue à la réalisation du résultat stratégique du Ministère suivant : « Participation entière des personnes et des collectivités des Premières Nations, des Métis, des Indiens non inscrits et des Inuits à l'économie ».

Le Secteur travaille en étroite collaboration avec les bureaux régionaux de tout le Canada par l'intermédiaire du Secteur des opérations régionales et de l'Organisation des affaires du Nord d'AADNC. Il collabore aussi avec des partenaires et des intervenants déterminés qui font preuve de bonne volonté, et principalement avec les Premières Nations, les Inuits et les Métis, en appui à l'élaboration de politiques et à la prise de décisions judicieuses visant à soutenir son mandat général.

Depuis 2012, TDE a connu des changements nombreux importants, y compris des changements de structure organisationnelle, un réalignement des ressources et des obligations redditionnelles internes, et une consolidation des autorisations de programme.

Le Secteur comprend les quatre directions générales suivantes ainsi que l'Unité de gestion des affaires et un organisme de service spécial :

- Direction générale de l'entrepreneuriat autochtone
- Direction générale des opportunités pour les communautés
- Direction générale des terres et de l'environnement
- Direction générale de la politique et de la coordination;
- Pétrole et gaz des Indiens du Canada.

1.3.2 Responsabilités de TDE

Le Secteur a pour vision d'accroître la participation des collectivités inuites, métisses et des Premières Nations ainsi que de leurs membres à l'économie canadienne, en plus de permettre aux Autochtones d'aspirer aux mêmes possibilités d'emploi, de revenus et de création de richesses que les autres Canadiens.

1.3.2.1 Entrepreneuriat autochtone

La Direction générale de l'entrepreneuriat autochtone appuie la création et la croissance d'entreprises autochtones viables en donnant accès à des capitaux, à des services de soutien et à des possibilités d'affaires. Cette direction met l'accent sur le renforcement d'un réseau d'institutions financières autochtones durables, en prenant des mesures visant à améliorer la mise en œuvre de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, ainsi

qu'en supportant les efforts visant à repérer des possibilités d'affaires dans les secteurs public et privé par diverses approches fondées sur les partenariats et la participation.

1.3.2.2 Opportunités pour les communautés

La Direction générale des opportunités pour les communautés aide les collectivités inuites et des Premières Nations par divers programmes de développement économique qui apportent un appui financier de base pour des initiatives de planification du développement économique communautaire et de développement des capacités.

1.3.2.3 Terres et environnement

La Direction générale des terres et de l'environnement fournit orientation et soutien aux bureaux régionaux pour faire en sorte que l'État remplisse ses obligations fiduciaires et statutaires permanentes en tant qu'administrateur des terres des réserves. Cette direction générale appuie ainsi les Régions dans l'administration des instruments du régime foncier, l'enregistrement des propriétés foncières, le processus d'examen environnemental, ainsi que la gestion des sites contaminés. La Direction générale a également pour rôle d'encourager les Premières Nations à s'occuper des terres et à participer à la gestion environnementale des terres des réserves et des ressources naturelles.

1.3.2.4 Politiques et coordination

La Direction générale de la politique et de la coordination appuie la participation des Autochtones à l'économie, en mettant particulièrement l'accent sur les possibilités dans les secteurs des ressources naturelles. Elle gère en particulier : l'Initiative sur les partenariats stratégiques; la coordination fédérale des initiatives du Cercle de feu; la *Loi sur la gestion financière des premières nations* et ses trois institutions; le travail sur des politiques portant sur l'accès au capital. Cette direction générale dirige des initiatives horizontales relatives à la politique de développement économique dans l'ensemble du secteur et avec d'autres ministères, et gère la planification et la production de rapports ministériels. Elle fait progresser la mise en œuvre du Cadre fédéral pour le développement économique des Autochtones. Enfin, elle héberge le Secrétariat du Conseil national de développement économique des Autochtones.

1.3.2.5 Pétrole et gaz des Indiens du Canada

Pétrole et gaz des Indiens du Canada est un organisme de service spécial basé en Alberta qui est chargé de réglementer et de gérer les ressources pétrolières et gazières des terres des réserves.

TDE travaille aussi en collaboration avec les bureaux régionaux dans tout le Canada par l'intermédiaire du Secteur des opérations régionales et de l'Organisation des affaires du Nord, ainsi qu'en partenariat avec de nombreux autres intervenants publics et privé, afin de mettre en œuvre ses programmes et politiques.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de cet examen visait à informer à la haute direction relativement à la pertinence et l'efficacité de certains contrôles et activités de gestion à risque élevé mis en place pour soutenir la réalisation des objectifs du Secteur des terres et du développement économique.

Elle s'appuyait pour cela sur des critères de vérification détaillés conformes au document *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) du Conseil du Trésor. Ces critères sont énoncés à l'annexe A.

2.2 Portée de la vérification

La vérification couvrait quatre domaines de pratiques de gestion jugés essentiels pour atténuer les risques très élevés, comme il a été déterminé lors de l'atelier d'auto-évaluation de contrôle (AEC), de l'entrevue de planification avec le sous-ministre adjoint (SMA) responsable de TDE, d'un examen des constatations de vérifications et d'examen antérieurs, et d'un examen des priorités ministérielles. Ces quatre domaines étaient les suivants :

- Gouvernance – organes de surveillance;
- Gouvernance – planification et établissement des objectifs opérationnels;
- Planification des ressources humaines;
- Gestion du risque.

Le travail de vérification sur le terrain a été mené à l'administration centrale (AC) d'AADNC en août et octobre 2014. La vérification visait l'exercice 2013-2014 pour les sondages, et 2014-2015 pour les plans et objectifs opérationnels et la planification des ressources humaines.

3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification a été menée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor* et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes. Les vérificateurs ont examiné suffisamment d'éléments probants pertinents et ont obtenu suffisamment de données pour fournir un niveau d'assurance raisonnable à l'appui de leurs conclusions.

Il a été tenu compte, pendant l'étape de la planification, de la possibilité d'erreurs importantes, de fraude, de non-conformité et d'autres problèmes.

Les principales méthodes de vérification utilisées sont :

- Entrevues avec des personnes clés à AADNC (AC et un bureau régional);
- Examen de la documentation pertinente se rapportant à la gestion du Secteur des TDE, y compris le mandat et les rapports de décision des comités, les rapports de gestion, les plans d'activités, les rôles et responsabilités, ainsi que le repérage et l'évaluation des risques;

- Évaluations de la pertinence et de l'efficacité de la gouvernance, de la planification opérationnelle et des ressources humaines, et de la gestion du risque en place pour gérer le Secteur.

Le travail sur le terrain a été mené exclusivement à l'administration centrale d'AADNC à Gatineau (Québec).

L'approche utilisée pour atteindre l'objectif de la vérification comprenait la définition de critères de vérification par rapport auxquels ont été formulées les observations, les évaluations et les conclusions. Les critères de vérification en question figurent à l'annexe A.

4. CONCLUSION

En général, les vérificateurs ont constaté que le Secteur des TDE a mis en œuvre des processus de gestion, de surveillance et d'exploitation propices à la prestation efficiente et efficace des services requis du Secteur. Malgré la mise en œuvre d'un certain nombre de pratiques solides, les vérificateurs ont cerné des domaines où les pratiques et processus de contrôle pourraient être améliorés. Quand un écart significatif existe entre le critère et les pratiques observées, cet écart faisait l'objet d'une évaluation et une recommandation sera proposée.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Des observations et des conclusions ont été tirées des données réunies pour chacun des critères énoncés à l'annexe A. En cas de grande différence entre le critère de vérification et la pratique observée, le risque d'écart a été évalué et une recommandation a été formulée.

5.1 Organes de gestion et de surveillance

Les vérificateurs s'attendaient à ce que le Secteur ait mis en place des comités de contrôle de gestion se réunissant régulièrement et ils sont dotés de pouvoirs, de responsabilités et d'obligations redditionnelles qui sont clairement définis, communiqués et compris.

Les vérificateurs ont noté que plusieurs comités de contrôle de gestion ont été créés en appui à la gestion et à la gouvernance des objectifs de TDE.

Le Comité de la haute direction de TDE (CHD-TDE) est un comité dont relèvent tous les autres comités du Secteur. Présidé par le SMA responsable de TDE, il se compose des directeurs généraux (DG) et de représentants de Pétrole et gaz des Indiens du Canada, de l'Unité de gestion des affaires et de la Région du Québec. Il se réunit toutes les deux semaines pour examiner des questions clés dans le Secteur et communiquer des renseignements. Les vérificateurs ont remarqué que le CHD-TDE n'a pas actuellement de cadre de référence documenté. De plus, il n'a commencé que récemment à sauvegarder ses rapports de décision (RD).

Le Comité des ressources humaines de TDE (CRH-TDE) a été créé à l'automne 2008. Il a pour mandat de surveiller les activités de RH du Secteur en examinant les tendances et problèmes de RH et en dirigeant la mise en œuvre de stratégies proactives en matière de ressources humaines, y compris des stratégies relatives aux équipes très performantes et au bien-être en milieu de travail. Le comité, qui relève du CHD-TDE, se compose de représentants de toutes les directions générales au niveau EX. Les vérificateurs ont noté qu'il éprouve des difficultés par rapport à la portée de son mandat (opérations de dotation non comprises), à la présence (délégués ou absence) et à la fréquence des réunions. En septembre 2014, le CRH-TDE a été remplacé par le Comité des ressources humaines du SMA responsable de TDE qui doit fournir au Secteur un leadership pour les mesures de dotation et la gestion des personnes. Ce comité, que préside le SMA, réunit les directeurs généraux et directeurs des directions générales, un conseiller en ressources humaines et un conseiller principal en matière de politiques auprès du SMA. Son mandat a été élargi afin de couvrir globalement tous les sujets et questions se rapportant aux RH et les opérations de dotation. Ce mandat est documenté et le comité produit des RD.

Le Comité opérationnel de TDE (CO-TDE) vise à promouvoir l'efficacité des opérations en fournissant une tribune unique à laquelle l'équipe de gestion peut communiquer des renseignements, discuter et formuler des recommandations en ce qui a trait à la planification et à la gestion des ressources financières et des ressources humaines, ainsi que sur d'autres questions opérationnelles. Il se compose des directeurs généraux (membres votants), des conseillers principaux auprès des DG, des directeurs, du chef de l'Unité de gestion des affaires (UGA) et du directeur exécutif de Pétrole et gaz des Indiens du Canada (PGIC). Le comité se réunit toutes les deux semaines. Le mandat est documenté et le CO-TDE produit des RD. Nous avons remarqué au cours de la vérification que jusque récemment, le CO-TDE n'avait pas réellement de mécanisme efficace de report des décisions aux niveaux supérieurs ni de supervision du SMA. Il en découle des difficultés décisionnelles en ce qui concerne l'affectation et la réaffectation des ressources. La direction de TDE a indiqué à l'équipe de vérification que le SMA participera désormais aux principales réunions de ce comité où sont discutées des décisions opérationnelles ou touchant les ressources (p. ex. pendant le processus de Rapport sur la situation financière (RSF) de milieu d'année).

Le groupe de travail financier de TDE est un sous-comité du CO-TDE qui s'acquitte de tâches de supervision et d'examen, formule des recommandations et rend compte au CHD-TDE de tout ce qui peut toucher la gestion financière et la production de rapports financiers. Il se réunit toutes les semaines et se compose de cadres supérieurs, de représentants de chaque direction générale et de spécialistes des questions opérationnelles. Le mandat est documenté et le comité produit des RD. Les personnes interrogées ont souligné que ce comité est fort utile et qu'il fonctionne bien.

Le groupe de travail sur la GI/TI de TDE est un autre sous-comité du CO-TDE. Il a pour mandat d'œuvrer à la réalisation des objectifs de la Politique sur la gestion de l'information d'AADNC, qui vise à une gestion efficace de l'information. Présidé par un directeur un directeur, il se réunit tous les mois. Il se compose de deux représentants de chaque direction générale, dont l'un doit être de niveau EX. Son mandat est documenté et le comité produit des

RD. Les vérificateurs ont souligné, à l'intention de la direction, que ce comité pourrait être amélioré si l'on y désignait un coprésident de la Direction générale des terres et de l'environnement, laquelle abrite la plupart des systèmes de TI particuliers au Secteur.

Le Comité des politiques de TDE (Pol-TDE) a pour mandat d'analyser, de formuler des recommandations et de prendre des décisions pour aider à éclairer les orientations stratégiques et la planification des activités dans tout le Secteur. Il se compose des directeurs généraux, des directeurs et d'un directeur régional. Il se réunit tous les mois. Son mandat est documenté et le comité tient des RD.

On note également un certain nombre de groupes de travail qui se réunissent sur une base régulière, dont celles du Comité des prévisions, les réunions bilatérales avec le SMA, les directeurs et les directeurs régionaux, ainsi que des conférences téléphoniques nationales des directeurs. Les directions générales ont également créé plusieurs groupes de travail.

Les vérificateurs ont repéré un risque de chevauchement en ce qui concerne les mandats, les ordres du jour, les discussions et le pouvoir décisionnel des comités, ce que le personnel de TDE a corroboré. Le personnel du Secteur s'interroge, en fait, sur l'efficacité de certains de ces comités et craint une lassitude par rapport aux réunions en raison du grand nombre se rapportant à la surveillance et à la communication de l'information.

Les vérificateurs ont cerné, à partir de leurs constatations et observations, une possibilité d'améliorer l'efficacité de la structure de surveillance en veillant à ce que les comités existants fonctionnent comme prévu, à ce qu'il n'y ait pas de chevauchement ou de répétition des mandats et des discussions, et à ce qu'il y ait une documentation officielle. Il est important de documenter et de communiquer le cadre de référence de la direction afin de faire en sorte que l'orientation, les plans et les mesures de la direction soient clairs, pertinents et respectés. La haute direction est responsable de la réalisation des objectifs du Secteur et de la mise en œuvre de son Plan d'activités et de ses pratiques de gestion. Les mandats et les rapports de décision documentés aident à promouvoir l'efficacité en clarifiant les rôles, les responsabilités et la prise de décisions responsable. Des rapports de décision documentés contribuent aussi à ce que les mesures voulues soient prises en temps opportun.

L'équipe de vérification croit savoir qu'un examen des comités de contrôle de gestion est en cours afin de s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de la structure des comités. Cela a été souligné avec la création du CRH-TDE présidé par le SMA et d'autres changements à l'étude (susmentionnés).

Recommandation

1. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait continuer d'examiner la structure de gouvernance actuelle afin d'en vérifier l'efficacité et de s'assurer que tous les comités de contrôle de gestion ont un cadre de référence à jour et communiqué qui précise leur rôle, leur composition et les attentes pour ce qui est des objectifs, de la documentation à l'appui, et des rapports de décisions et d'analyses.

5.2 Planification et établissement des objectifs opérationnels

Les vérificateurs s'attendaient à ce que le Secteur ait une orientation et des objectifs stratégiques clairement définis et communiqués, alignés sur son mandat, ainsi que des plans et des objectifs opérationnels destinés à réaliser ses objectifs stratégiques.

Ils ont constaté que le Secteur respectait le processus de planification ministérielle. Le plan d'activités de TDE pour l'exercice 2014-2015 intègre les priorités stratégiques aux objectifs opérationnels.

Les vérificateurs ont également remarqué que le Secteur a mis en place un processus rigoureux pour cerner ses grandes priorités et mener à bien sa planification des activités. Le processus comprend une séance de planification des activités à laquelle participent des représentants de toutes les directions générales du Secteur, des Opérations régionales et des bureaux régionaux. Les vérificateurs y voient une pratique solide, car elle permet de tenir compte des points de vue opérationnels sur les programmes exprimés par les régions dans la définition des priorités et le processus de planification du Secteur.

Après l'exercice de définition des priorités du Secteur, chaque direction générale formule ses objectifs et plans opérationnels, qui sont individuellement intégrés dans le Plan d'activités du Secteur. Les vérificateurs ont remarqué que les plans opérationnels sont élaborés indépendamment et qu'il n'existe pas de processus officiel pour se communiquer les plans entre directions générales. Ce manque de collaboration en matière de planification peut se traduire par une planification et une intégration inégales entre les directions générales du Secteur, ce qui entraîne un mauvais alignement des ressources disponibles sur les besoins opérationnels.

D'après les résultats de la vérification, il est possible de mieux intégrer la planification opérationnelle du Secteur. Un processus coordonné de planification opérationnelle intégrée du Secteur constitue une approche efficace pour cibler les ressources sur les besoins et pressions, et il devrait comprendre une collaboration et un dialogue entre toutes les directions générales. Un plan intégré aide à définir les objectifs et les priorités du Secteur, à cerner les risques qui peuvent avoir des répercussions sur l'atteinte des objectifs, et à élaborer des mesures d'atténuation pour gérer les risques cernés et soutenir la réalisation des objectifs planifiés. La planification intégrée et coordonnée présente les avantages suivants : alignement de l'effectif du Secteur sur les objectifs et les priorités et réaligement dans le temps à mesure que les priorités changent; clarification des responsabilités et des obligations redditionnelles; rendement et suivi facilités du fait que l'on a établi les principaux indicateurs de rendement et les cibles connexes.

Recommandation

2. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait accroître l'intégration des processus de planification du Secteur afin de mieux prévoir et gérer les besoins opérationnels et d'établir un ordre de priorité des tâches. Cela aiderait à mieux aligner les ressources limitées, y compris le personnel, sur les priorités du Secteur.

5.3 Planification des ressources humaines

Les vérificateurs s'attendaient à ce que le Secteur ait un processus de planification des ressources humaines qui soit aligné sur la planification des activités et tienne compte des besoins en ressources et en compétences actuels et futurs, de la planification de la relève et des besoins en matière de formation et de perfectionnement.

Comme il est souligné dans la section Contexte, depuis 2012, le Secteur des TDE a connu des changements nombreux et importants, notamment du point de vue de la structure organisationnelle, ainsi qu'un réalignement des ressources et des obligations redditionnelles internes et une consolidation des autorisations de programme. Les activités de réduction du déficit ont eu des conséquences, tout comme l'admissibilité à la retraite de certains employés qui a des répercussions sur l'environnement de planification des RH et sur la nature des risques auxquels est confronté le Secteur en matière de planification des RH.

Un déficit salarial complique encore la bonne planification des RH.

Les vérificateurs ont constaté que le Secteur suit le processus ministériel de planification des RH et qu'un plan de RH approuvé est en place. Ils ont par ailleurs remarqué que le Secteur a mis à jour récemment son Plan d'action des RH, lequel s'accompagne d'un plan d'action pour un personnel en santé et très performant, et que des organigrammes chiffrés ont été préparés pour aider à gérer les salaires et la planification des RH.

Les vérificateurs ont toutefois noté que le plan de RH n'est pas intégré dans les autres documents de planification, dont le Plan d'activités et les Plans opérationnels des directions générales de TDE. Cela peut compliquer davantage encore l'alignement des ressources humaines sur les besoins, les priorités et les pressions du Secteur. Les vérificateurs reconnaissent que les processus/cycles de planification ministériels rendent cette intégration plus difficile, car les cycles des lettres d'appel et instructions de la planification opérationnelle et des RH ne sont pas alignés.

La planification des ressources humaines est un processus qui consiste à déterminer les besoins actuels et futurs en RH. Bien exécutée, elle favorise le recrutement et le maintien en poste des personnes compétentes et crée à la fois un milieu de travail encourageant et une capacité de concrétiser les objectifs de l'organisation. Dans sa demande de renouvellement de la fonction publique, le greffier du Conseil privé a invité les ministères et les organismes fédéraux à améliorer la planification des ressources humaines dans l'exercice de planification intégrée des activités. La gestion de la relève ainsi que la gestion des compétences occupent une place importante dans cette approche intégrée. Ensemble, ces processus de planification aident à repérer, à former et à retenir le talent nécessaire pour atteindre les objectifs opérationnels actuels et prévus.

Au vu des constatations de la vérification, il existe une possibilité d'améliorer les pratiques de planification des RH en procédant à une analyse contextuelle et de l'effectif afin de mieux

comprendre les pressions découlant de la charge de travail du Secteur, de préciser le profil de compétences nécessaire (ou « visé ») et de cerner les lacunes en matière de d'habiletés. Cette analyse aiderait à aligner les ressources humaines sur les besoins opérationnels. L'équipe de vérification croit savoir que le Secteur a fait un exercice relatif à l'« empreinte » des ressources humaines de TDE au niveau régional et qu'il est en train d'en faire un à l'échelle de TDE. Cette analyse aiderait à aligner les ressources humaines sur les besoins opérationnels du Secteur.

Recommandation

3. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait procéder à une analyse de l'effectif afin d'éclairer et de soutenir l'élaboration de stratégies et d'activités en matière de RH qui alignent les ressources humaines sur les priorités et les besoins opérationnels de TDE et qui gèrent de manière proactive les principaux défis en matière de RH, qui comprennent le maintien du savoir organisationnel, planification de la relève et réalisation des profils de compétences visés.

5.4 Gestion du risque

Les vérificateurs s'attendaient à ce que le Secteur ait, en ce qui concerne la gestion du risque, une approche officielle et documentée qui permette à la direction d'évaluer formellement, de surveiller systématiquement et de réagir officiellement aux risques qu'elle cerne, afin de veiller à la réalisation des objectifs et des priorités du Secteur.

Les vérificateurs ont constaté que le Secteur se livre à un certain nombre d'activités de gestion du risque. Plus particulièrement, il a participé au processus du profil de risque ministériel et fourni des commentaires au sujet des profils de risque défini à l'échelle ministérielle. Les vérificateurs ont relevé des éléments de gestion du risque au niveau du TDE.

Les éléments de gestion du risque relevés comprennent ce qui suit :

- Dans le cadre du Plan d'activités du Secteur de 2014-2015, TDE a complété l'identification des risques au niveau sectoriel. Les risques ont été alignés sur le profil de risque ministériel. Pour chaque risque identifié, une stratégie d'atténuation a été définie. Cependant, il n'existe pas d'évaluation documentée de la probabilité et de l'impact des risques notés.
- Les rapports trimestriels examinés comprenaient aussi une colonne intitulée « risques/défis imminents ». Les risques identifiés comprenaient le risque ministériel d'AADNC tel qu'il est mentionné dans le plan d'activités du Secteur. Les risques identifiés étaient évalués et des stratégies d'atténuation étaient définies.
- Le Plan d'action de TDE en matière de RH pour les exercices 2012-2013 et 2013-2014 comprend une échelle de risques qui évalue la probabilité d'atteindre certains jalons.
- Un certain nombre d'outils d'évaluation des risques ont été mis en œuvre à l'échelle des programmes afin d'évaluer les risques relatifs à des projets ou à des dossiers particuliers.

Les vérificateurs ont observé certaines pratiques, mais ils ont constaté l'absence généralisée d'un cadre de gestion des risques global et officiel. La gestion du risque à l'échelle du Secteur était dans une large mesure informelle et il y avait peu de coordination au sein de celui-ci pour ce qui est d'identifier, d'évaluer et de surveiller les risques, ainsi que de déterminer les risques et la tolérance aux risques.

Les pratiques exemplaires en matière de gestion du risque comprennent une analyse contextuelle détaillée de tous les risques qui pourraient avoir une incidence sur la capacité du Secteur d'atteindre les objectifs et les priorités. Les risques identifiés devraient être mesurés en tenant compte de leur probabilité et de leurs répercussions, des mesures d'atténuation en place et de la tolérance aux risques. Ces risques et ces mesures d'atténuation devraient être surveillés dans le temps pour faire en sorte d'atteindre les objectifs et les priorités du Secteur. Un processus de gestion du risque devrait être formellement défini afin d'identifier, d'évaluer, d'atténuer et de surveiller les risques.

Recommandation

4. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait élaborer et mettre en place un cadre officiel et documenté qui permette une gestion intégrée du risque et qui mette en lumière et évalue les risques du Secteur par rapport à ses objectifs. L'évaluation des risques devrait inclure la probabilité et les répercussions des risques cernés, et tenir compte des mesures d'atténuation des risques existantes. Elle pourrait être intégrée au processus de planification opérationnelle afin de repérer, d'évaluer et de surveiller les risques qui pourraient le plus clairement empêcher d'atteindre les objectifs ou en limiter la réalisation.

6. Plan d'action de la direction

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait continuer d'examiner la structure de gouvernance actuelle afin d'en vérifier l'efficacité et de s'assurer que tous les comités de contrôle de gestion ont un cadre de référence à jour et communiqué qui précise leur rôle, leur composition et les attentes pour ce qui est des objectifs, de la documentation à l'appui, et des rapports de décisions et d'analyses.</p>	<p>Le SMA examine actuellement la structure des comités du Secteur afin de vérifier que les comités s'acquittent bien de leur mandat, qu'ils sont adaptés aux priorités du Secteur et qu'il n'y a aucun chevauchement au niveau de leurs fonctions.</p> <p>Les cadres de référence et les rapports de décision de certains comités de gestion du Secteur sont documentés et communiqués comme il convient, mais TDE fera en sorte que cette pratique soit constante dans tous ses autres comités de gestion.</p>	<p>Sous-ministre adjoint responsable de TDE</p>	<p>Janvier 2015</p>
<p>2. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait accroître l'intégration des processus de planification opérationnelle du Secteur afin de mieux prévoir et gérer les besoins opérationnels et d'établir un ordre de priorité des tâches. Cela aiderait à aligner les ressources limitées, y compris en personnel, sur les priorités du Secteur.</p>	<p>Le SMA mettra en place un processus officiel pour l'intégration des ressources financières et humaines dans le processus de planification opérationnelle et veillera à la reddition de comptes en surveillant la mise en œuvre au niveau du Secteur.</p>	<p>Sous-ministre adjoint responsable de TDE</p>	<p>31 mars 2015</p>
<p>3. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait procéder à une analyse de l'effectif</p>	<p>TDE procède actuellement à un exercice sur l'empreinte de l'AC calqué</p>	<p>Sous-ministre adjoint</p>	<p>31 mars 2015</p>

<p>afin d'éclairer et de soutenir l'élaboration de stratégies et d'activités en matière de RH qui alignent les ressources humaines sur les priorités et les besoins opérationnels de TDE et qui gèrent de manière proactive les principaux défis en matière de RH, qui comprennent le maintien du savoir organisationnel, planification de la relève et réalisation des profils de compétences visés.</p>	<p>sur l'exercice régional destiné à fournir un instantané du travail (effort des RH) dans les principales activités du Secteur. Il servira par la suite d'outil pour évaluer les pressions et soutenir la planification à moyen et à long terme.</p> <p>Le CRH-TDE a un cadre de référence et il s'occupera régulièrement du talent, de la relève, etc.</p>	<p>responsable de TDE</p>	
<p>4. Le sous-ministre adjoint responsable de TDE devrait élaborer et mettre en place un cadre officiel et documenté qui permette une gestion intégrée du risque et qui mette en lumière et évalue les risques du Secteur par rapport à ses objectifs. L'évaluation des risques devrait inclure la probabilité et les répercussions des risques cernés, et tenir compte des mesures d'atténuation des risques existantes. Elle pourrait être intégrée au processus de planification opérationnelle afin de repérer, d'évaluer et de surveiller les risques qui pourraient le plus clairement empêcher d'atteindre les objectifs ou en limiter la réalisation.</p>	<p>TDE identifiera, documentera et intégrera les risques, en particulier en ce qui concerne les risques juridiques, touchant les relations extérieures et les partenariats gouvernementaux, dans les documents de programme et de planification du Secteur.</p> <p>Le Secteur créera un outil d'évaluation de la gestion des risques, aligné sur les activités opérationnelles. Cet outil sera examiné tous les trois mois pour s'assurer que les risques sont surveillés et que les stratégies d'atténuation voulues sont en place.</p>	<p>Sous-ministre adjoint responsable de TDE</p>	<p>Mars 2015</p>

Annexe A – Critères de vérification

L'équipe responsable a élaboré un plan de vérification en s'inspirant d'une approche fondée sur les risques et destinée à repérer ceux qui menacent le plus clairement l'atteinte des objectifs et des résultats attendus. Les principales techniques utilisées pour cerner les risques clés sont des entrevues avec la direction et les principaux intervenants ainsi qu'une analyse documentaire. Les risques clés ont ensuite été reliés aux pratiques et processus fondamentaux du Secteur conçus pour atténuer ces risques. L'information a ensuite été utilisée pour définir les critères de vérification afin d'appuyer la réalisation des objectifs et la portée de la vérification. Des renvois aux *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) du Conseil du Trésor sont inclus dans chaque critère de vérification.

Critères de vérification	
Organes de gestion et de surveillance	
1.1	Le ou les organes de surveillance ont un mandat clairement communiqué qui comprend les rôles en matière de gouvernance, de gestion du risque et de contrôle. (G-2)
Établissement et planification des objectifs opérationnels	
2.1	L'organisation a clairement défini et communiqué les orientations et les objectifs stratégiques qui correspondent à son mandat. (G-3)
2.2	L'organisation a mis en place des plans et des objectifs opérationnels pour atteindre ses objectifs stratégiques.
Planification des ressources humaines	
3.1	La planification des ressources humaines est globale et alignée sur la planification des activités. P-1.
Gestion du risque	
4.1	La direction a adopté une approche documentée en matière de gestion du risque. (RM-1)
4.2	La direction évalue officiellement et surveille systématiquement les risques qu'elle a cernés, et elle intervient en conséquence. (RM-4)
4.3	La direction réagit officiellement aux risques auxquels elle est confrontée (RM-5)

Annexe B : Politiques et directives pertinentes

Les sources autorisées suivantes ont été examinées et ont servi de fondements à cette vérification.

Cadres de gestion du gouvernement du Canada

- *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) du Conseil du Trésor.

Outils de planification, de surveillance et de production de rapports de TDE

- Plan d'action des RH 2012-2013 à 2013-2014 de TDE
- Plan d'action des RH 2013-2014 à 2015-2016 de TDE
- Plan d'activités 2013-2014 de TDE
- Plan d'activités 2014-2015 de TDE
- Rapports trimestriels de TDE – 2013-2014 / 2014-2015 (T1 et T2)