



Aboriginal Affairs and  
Northern Development Canada

Affaires autochtones et  
Développement du Nord Canada

## **Affaires autochtones et Développement du Nord Canada**

### **Rapport de vérification interne**

#### **Vérification des pratiques de gestion du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique**

**Préparé par la**

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

**Projet n° 13-53**

**Novembre 2013**

## TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| ACRONYMES.....   | ii |
| SOMMAIRE .....   | 1  |
| 1. Contexte.....   | 4  |
| 2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....                                       | 6  |
| 3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE .....  | 7  |
| 4. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....   | 8  |
| 4.1 Reddition des comptes .....  | 8  |
| 4.2 Planification des ressources humaines .....                                      | 9  |
| 4.3 Gestion du risque .....  | 11 |
| 4.4 Mesures du rendement.....  | 12 |
| 5. CONCLUSION.....   | 13 |
| 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....   | 14 |
| Annexe A : Aperçu des directions générales du SPOS et de leurs responsabilités ..... | 18 |
| Annexe B : Critères de vérification.....   | 19 |
| Annexe C : Politiques et directives pertinentes.....                                 | 20 |

## ACRONYMES

|       |   |
|-------|---|
| AADNC | Affaires autochtones et Développement du Nord Canada              |
| SMA   | Sous-ministre adjoint   |
| SVE   | Secteur de la vérification et de l'évaluation                     |
| DGREA | Direction générale des relations externes et avec les Autochtones |
| UGA   | Unité de gestion des affaires                                     |
| AEC   | Auto-évaluation des contrôles                                     |
| DG    | Directeur général   |
| PARD  | Plan d'action pour la réduction du déficit                        |
| RH    | Ressources humaines   |
| PIRH  | Plan intégré des ressources humaines                              |
| VPG   | Vérification des pratiques de gestion                             |
| EPG   | Examen des pratiques de gestion                                   |
| SPOS  | Secteur des politiques et de l'orientation stratégique            |

# SOMMAIRE

## **Contexte**

Le Secteur des politiques et de l'orientation stratégique (« SPOS » ou « le Secteur ») d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) est au centre de la création de politiques et de partenariats au sein du Ministère. Il est investi de diverses responsabilités, allant de la préparation et de la présentation d'importants rapports ministériels (par exemple le rapport sur les plans et priorités, le rapport ministériel sur le rendement et le cadre de responsabilisation de gestion) au développement des relations entre le Ministère et les Premières Nations, les Inuits, les Métis et les Indiens non inscrits.

Pour 2013-2014, l'allocation budgétaire initiale du Secteur était d'environ 118,8 M\$. Le Secteur compte un effectif de 233 équivalents temps plein et chapeaute quatre directions générales :

- Direction générale des politiques stratégiques, du Cabinet et des affaires parlementaires
- Direction générale de la planification, de la recherche et de la statistique
- Direction générale de la gestion et du règlement des litiges
- Direction générale des relations externes et avec les Autochtones.

Le 22 février 2012, le sous-ministre a approuvé le plan de vérification axé sur le risque d'AADNC pour 2012-2013 à 2014-2015, qui prévoyait une vérification des pratiques de gestion du SPOS. Cette vérification a été entreprise en octobre 2013 par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE).

## **Objectif et portée de la vérification**

L'objectif de la vérification est de fournir à la haute direction une assurance au sujet de la pertinence et de l'efficacité d'une sélection de contrôles de gestion à risque élevé et des activités en place pour soutenir l'atteinte des objectifs du Secteur.

Des critères de vérification détaillés, élaborés conformément aux Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont permis d'atteindre l'objectif de la vérification.

La vérification couvre quatre domaines de pratiques de gestion qui, d'après l'atelier d'auto-évaluation de contrôle, la revue de la documentation pertinente et les commentaires formulés par la sous-ministre adjointe (SMA) principale du SPOS, présentaient un risque élevé. Pour établir la portée de la vérification, le SVE a également pris en considération les constats de vérifications et d'examen précédents, les priorités ministérielles et les missions futures de vérification prévues. Les domaines des pratiques de gestion visés par la vérification étaient les suivants :

- Reddition de comptes
- Planification des ressources humaines (RH)

- Gestion du risque
- Mesures du rendement.

Le travail de vérification a été mené à l'administration centrale d'AADNC en septembre et octobre 2013.

## ***Énoncé de conformité***

Cette vérification 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.

## ***Forces observées***

L'équipe de vérification a observé que le personnel du Secteur travaille dans un environnement dynamique caractérisé par des changements considérables. Dans ce contexte, la vérification a révélé des exemples de pratiques solides mises en place par le SPOS pour faire face aux répercussions du Plan d'action pour la réduction du déficit et aux défis propres au secteur. Voici quelques-unes de ces pratiques :

- La Direction générale des relations externes et avec les Autochtones, nouvellement formée, a tenu un exercice pour recenser les ensembles de compétences de ses employés en fonction des six domaines de compétence dont elle a besoin. Cette opération lui a permis de bien repérer les personnes qui, dans son personnel, sont mieux placées pour appuyer les projets à court et à long terme.
- Des initiatives ont été entreprises pour obtenir de façon proactive la rétroaction des clients dans un but d'amélioration continue. Ainsi, la Direction générale des politiques stratégiques, du Cabinet et des affaires parlementaires, procède, à l'issue de chaque processus législatif, à un post-mortem où des entrevues approfondies sont tenues avec les intervenants pour recueillir leurs impressions sur le soutien fourni par la Direction générale et sur les points à améliorer. Parmi les autres initiatives, il y a des exercices sur les leçons tirées, des questionnaires de rétroaction et des sondages ponctuels auprès des clients.

## ***Conclusion***

Généralement, les pratiques de gestion sont efficaces et adéquates, mais des améliorations s'imposent en ce qui touche la reddition de comptes, la planification des ressources humaines, la gestion du risque et les mesures du rendement.

## ***Recommandations***

L'équipe de vérification a relevé des domaines où les pratiques et les processus de gestion peuvent être améliorés, et a formulé quatre recommandations :

1. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique devrait s'assurer que les obligations redditionnelles et les responsabilités du Secteur et de ses directions générales soient clairement communiquées et expliquées au personnel de gestion et d'exécution du Secteur, pour qu'il les comprenne bien. Une fois clarifiées et priorisées, ces obligations redditionnelles devraient servir de base pour assurer l'efficacité de la planification des RH, de la gestion du risque et de la mesure du rendement (voir les recommandations 2, 3 et 4).
2. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique devrait, dans le cadre de l'initiative en cours visant la formulation d'un plan stratégique sur les RH mis à jour pour le Secteur, s'assurer de la mise en place de stratégies et d'activités en matière de RH qui favorisent une gestion proactive des principaux problèmes de RH (rétention du savoir organisationnel, planification de la relève, concrétisation des profils de compétences cibles) d'une manière qui concorde avec la structure organisationnelle et de reddition des comptes du Secteur. Les activités devraient comprendre une mise à jour de l'analyse de l'effectif et de l'analyse de l'environnement menées en 2011.
3. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique devrait élaborer et mettre en œuvre une approche officielle et documentée de gestion du risque, comportant un processus continu et une structure de gouvernance afin de déterminer, d'évaluer et de surveiller les risques et les mesures d'atténuation correspondantes. Cela devrait inclure l'établissement d'un profil de risque propre au Secteur, faisant l'objet d'un suivi continu et d'une mise à jour régulière, qui reflète les obligations redditionnelles du Secteur et de ses directions générales.
4. La sous-ministre adjointe principale du Secteur de la politique et de l'orientation stratégique devrait voir à ce que soient établies des mesures du rendement basées sur les résultats qui correspondent au mandat du Secteur, à ses obligations redditionnelles et aux services qu'il offre, notamment:
  - répertorier et valider les principaux résultats, groupes de clients et normes de service du Secteur;
  - fixer des normes qui encouragent l'efficacité et la qualité dans la prestation des services;
  - établir des mécanismes de collecte, d'analyse de données et de publication de rapports.

### ***Réponse de la direction***

La direction approuve les constatations, a accepté les recommandations contenues dans le rapport, et a élaboré un plan d'action de la direction afin d'y répondre. Le plan d'action de la direction a été intégré au présent rapport.

# 1. Contexte

## 1.1 Initiative sur les pratiques de gestion

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) a mené 20 examens des pratiques de gestion (EPG) entre 2007 et 2010, dans le cadre d'une initiative ministérielle visant à évaluer la force relative des pratiques de gestion des bureaux régionaux et des secteurs. À la suite de la première ronde d'examens, le sous-ministre et le Comité de vérification ont recommandé l'élaboration d'un rapport sommaire qui ferait ressortir les forces et les faiblesses du processus d'EPG et déterminerait s'il y a lieu de le poursuivre. À la suite de l'analyse, le Comité de vérification a recommandé la réalisation d'une deuxième ronde de vérifications des pratiques de gestion, selon une méthode révisée, ce qui a été approuvé par le sous-ministre.

En vertu de la nouvelle approche, qui a été conçue pour fournir à la direction du Ministère une assurance basée sur le travail de vérification, les missions relatives aux pratiques de gestion devaient être menées en deux phases : un atelier d'auto-évaluation de contrôle (AEC) et une vérification de portée limitée. À la lumière de la rétroaction reçue lors de l'AEC ainsi que des résultats de vérifications et d'examens antérieurs, et l'examen des priorités ministérielles, un nombre limité de pratiques de gestion ont été sélectionnées pour les inclure dans une vérification.

À la fin de l'exercice 2012-2013, le SVE a finalisé les vérifications des pratiques de gestion (VPG) des dix régions et de quatre secteurs du Ministère. Trois VPG devraient être achevées en 2013-2014, dont celle visant le Secteur des politiques et de l'orientation stratégique (SPOS), conformément au plan de vérification basé sur le risque pour 2013-2014 à 2015-2016 d'AADNC, que le sous-ministre avait approuvé le 27 février 2013.

## 1.2 Auto-évaluation des contrôles

L'atelier d'AEC est un moyen par lequel le SVE recueille les opinions des gestionnaires sur l'importance, l'efficacité et l'efficacités des principales pratiques de gestion. Plus précisément, l'atelier encourage le dialogue et le partage des opinions individuelles sur l'efficacité des principales pratiques de gestion qui contribuent à soutenir les objectifs du Secteur. Le 6 septembre 2013, le SVE a tenu un atelier d'AEC avec des cadres du SPOS. Cet atelier a donné lieu à des discussions sur un sous-ensemble de contrôles de gestion jugés à risque élevé et/ou prioritaires selon une évaluation initiale<sup>1</sup> des domaines de contrôle.

Douze domaines de contrôle différents ont été discutés durant cet atelier d'une demi-journée. Même si les participants perçoivent de façon similaire l'importance, l'efficacité et l'efficacités de

---

<sup>1</sup> Cette évaluation a pris en considération : les résultats des examens de pratiques de gestion déjà effectués; la compréhension préliminaire, par le SVE, de l'environnement opérationnel et des objectifs du POS; les résultats d'un sondage mené avant l'atelier auprès de la haute direction du POS.

certaines domaines de contrôle, l'atelier a mis au jour une diversité de perspectives. Il a également permis de constater que le Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD), qui touche toute la fonction publique, est perçu comme une initiative qui a des répercussions sur l'importance, l'efficacité et l'efficience de divers domaines de contrôle (p. ex. recrutement, embauche et maintien en poste).

L'analyse de la rétroaction à la suite de l'atelier, de même que d'autres considérations énoncées à la section 2.2 du présent rapport, ont servi à sélectionner les domaines de pratiques de gestion visés par la vérification.

### **1.3 Secteur des politiques et de l'orientation stratégique**

Le SPOS a pour mandat de « formuler des conseils, façonner les politiques et produire des résultats »<sup>2</sup>. Il est constitué de quatre directions générales distinctes et d'une Unité de la gestion des affaires (UGA) qui sont investies d'un vaste éventail de responsabilités, allant de la préparation et de la présentation d'importants rapports ministériels (par exemple le rapport sur les plans et priorités, le rapport ministériel sur le rendement et le cadre de responsabilisation de gestion) au développement des relations entre le Ministère et les Premières nations, les Inuits, les Métis et les Indiens non inscrits. Trois directions générales fournissent des services internes au Ministère, tandis que la quatrième œuvre à l'établissement de partenariats au nom de ce dernier. Cette direction générale nouvellement formée s'occupe surtout d'activités liées aux programmes qui relèvent du résultat stratégique « Le gouvernement ». L'annexe A présente un organigramme qui illustre les directions générales constitutives du Secteur et l'UGA, avec leurs principales responsabilités.

Les priorités du SPOS sont définies comme suit dans son plan d'activités pour 2013-2014 :

- Planifier et gérer de façon stratégique les actions du Ministère en matière de recherches, de lois et de politiques en se fondant sur un vaste éventail de points de vue et d'éléments probants, et en assurant leur harmonisation avec les priorités du gouvernement.
- Gérer de façon efficace, efficiente et stratégique les dossiers des litiges et la relation financière avec le ministère de la Justice, et formuler des conseils basés sur les résultats et les tendances en matière de litiges afin de contribuer à l'élaboration des politiques et programmes.
- Favoriser et gérer efficacement les relations entre le Ministère et les représentants des Premières nations, des Inuits, des Métis et des Indiens non inscrits, de même que les

---

<sup>2</sup> Extrait du plan d'activités du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique pour l'exercice 2013-2014.

représentants d'organisations internationales, du gouvernement fédéral, des gouvernements provinciaux et territoriaux et, s'il y a lieu, des gouvernements du Nord.

- Diriger et favoriser la gestion et l'alignement stratégiques des cadres ministériels, ainsi que l'élaboration et la présentation en temps opportun de tous les principaux plans et rapports axés sur les résultats.

En 2012-2013, les dépenses réelles du SPOS ont totalisé à peu près 122,4 M\$. Ce montant ne comprend pas les dépenses de 2012-2013 (23 M\$) du Bureau de l'interlocuteur fédéral (qui traite avec les Métis et les Indiens non inscrits) et du Secrétariat des relations avec les Inuit (4,5 M\$), qui ont été transférés au SPOS en septembre 2012. Pour 2013-2014, l'allocation budgétaire initiale du Secteur était d'environ 118,8 M\$. Le SPOS compte un effectif de 233 équivalents temps plein, répartis dans quatre directions générales.

### ***Récents changements organisationnels***

À l'instar des autres ministères fédéraux, AADNC a dû contribuer aux efforts du Gouvernement du Canada d'éliminer le déficit. Le SPOS a connu plusieurs changements depuis le Budget 2012 et la mise en application du PARD, notamment :

- Une restructuration a fait passer en 2012-2013 le nombre de ses directions générales de cinq à quatre.
- Le Bureau de l'interlocuteur fédéral (qui traite avec les Métis et les Indiens non inscrits) et le Secrétariat des relations avec les Inuits ont été incorporés au Secteur, et la Direction générale des relations externes et avec les Autochtones (DGREA) a été créée.
- Le Secteur a subi des compressions d'effectif avoisinant les 20 %.
- Dans ce contexte, des changements ont été apportés à la haute direction du Secteur, dont l'arrivée d'un nouveau sous-ministre adjoint principal, de nouveaux directeurs généraux (DG) et de nouveaux directeurs dans trois des quatre directions générales.

Même si le Secteur continue de circonscrire et de gérer l'impact de ces changements sur le plan des obligations redditionnelles, de ses priorités et de la durabilité de ses activités, les gestionnaires reconnaissent qu'il faut faire davantage. Ces changements organisationnels, de même que leurs répercussions, ont été pris en compte tout au long de la présente vérification.

## **2.OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

### ***2.1 Objectif de la vérification***

L'objectif de la vérification était de fournir à la haute direction une assurance au sujet de la pertinence et de l'efficacité d'une sélection de contrôles de gestion à risque élevé et des activités mises en place pour soutenir l'atteinte des objectifs du Secteur.

Des critères de vérification détaillés, élaborés conformément aux Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion ont permis d'atteindre l'objectif de la vérification. Ces critères sont indiqués à l'annexe B.

## **2.2 Portée de la vérification**

La vérification couvre quatre domaines de pratiques de gestion qui, d'après l'atelier d'AEC, la revue de la documentation pertinente et les commentaires formulés par la sous-ministre adjointe (SMA) principale du SPOS, présentaient un risque élevé. Pour établir la portée de la vérification, le SVE a également pris en considération les constats de vérifications et d'exams précédents, les priorités ministérielles et les missions de vérification prévues. Les domaines des pratiques de gestion visés par la vérification étaient les suivants :

- Reddition de comptes
- Planification des ressources humaines (RH)
- Gestion du risque
- Mesures du rendement.

Le travail de vérification a été mené à l'administration centrale d'AADNC en septembre et octobre 2013.

## **3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE**

La VPG du SPOS a été menée conformément aux exigences de la *Politique sur la vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et des *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 obtenu suffisamment de données pour fournir un niveau d'assurance raisonnable afin d'étayer leurs conclusions.

La probabilité d'erreurs importantes, de fraude, de non-conformité ou d'autres problèmes a été évaluée et documentée durant la phase de planification.

Les principales techniques de vérification employées sont :

- des entrevues auprès de gestionnaires et d'employés clés du Secteur;
- l'examen de la documentation pertinente concernant les obligations redditionnelles, la planification des ressources humaines, la gestion du risque et les mesures de rendement (comptes rendus d'entrevue, procès-verbaux de réunion, rapports trimestriels, plans d'activités, descriptions d'emplois, etc.);
- l'analyse des comptes rendus d'entrevues, les résultats de l'examen de la documentation pertinente, des échantillons d'outils pertinents (mesures de rendement, sondages auprès de la clientèle, etc.)

L'approche utilisée pour atteindre l'objectif de la vérification comprend l'élaboration de critères de vérification en regard desquels les observations et les conclusions ont été tirées. Comme indiqué précédemment, les critères de vérification figurent à l'annexe B.

## 4. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

En se fondant sur un ensemble d'éléments de preuve recueillis grâce à l'examen de documents, aux analyses et aux entrevues, l'équipe de vérification a évalué chaque critère de vérification et dégagé une conclusion pour chacun d'eux. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et la pratique, le risque associé à cet écart a été évalué afin d'élaborer une conclusion et de formuler des recommandations en vue d'apporter des améliorations.

Les observations englobent les pratiques de gestion pertinentes qui sont actuellement en place, ainsi que les pratiques à améliorer. Dans le cas des pratiques qui pourraient être améliorées, des recommandations de mesures correctives ont été incluses.

### 4.1 *Reddition des comptes*

Dans toute organisation, il est essentiel que les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles soient clairement définis et communiqués, et que les pouvoirs délégués correspondent aux responsabilités des personnes concernées. En outre, une structure organisationnelle efficace doit être clairement décrite et documentée, de manière à assurer des voies de communication et d'établissement de rapport clairs et à établir un contrôle d'une portée appropriée. Les pratiques qui favorisent une communication continue et la clarté des obligations redditionnelles revêtent une importance particulière dans un milieu qui connaît une période de changement organisationnel. Elles sont également importantes dans les organisations qui, comme le SPOS, sont investies d'une grande diversité d'obligations redditionnelles.

L'équipe de vérification a constaté que le SPOS s'acquitte de ses obligations par différents moyens, dont le plan d'activités du Secteur pour 2013-2014 (qui définit les priorités et les attentes de rendement au niveau des directions générales) et le processus de gestion du rendement des employés (qui tente de faire correspondre et d'échelonner les obligations de rendre compte individuelles au moyen d'ententes de rendement). L'équipe de vérification a également constaté que les obligations redditionnelles sont étayées par des plans de travail officiels, des descriptions d'emploi et des mandats de comités. Enfin, les entrevues ont révélé que la question des obligations redditionnelles était couramment abordée lors des rencontres de gestion.

Malgré ces efforts, l'équipe a constaté que les responsabilités et les obligations redditionnelles étaient clairement définies pour certains groupes, mais imprécises ou autrement mal comprises à l'échelle du Secteur. Plus précisément, les entrevues menées avec les gestionnaires ont révélé que les responsabilités et les structures de reddition des comptes au niveau des directions générales et des directions avaient besoin d'être davantage clarifiées. Plusieurs personnes interrogées mettent en cause les récents changements organisationnels. Le problème est particulièrement évident au sein de la Direction générale des relations externes et avec les Autochtones (DGREA), formée de diverses unités fonctionnelles regroupées en septembre 2012 sous l'égide de la nouvelle direction générale. En plus des problèmes associés aux compressions de personnel résultant du PARD, les gestionnaires de la DGREA ont souligné qu'ils ne comprenaient pas au juste comment les obligations redditionnelles de cette nouvelle direction générale, qui œuvre tout d'abord à établir des relations avec les intervenants

externes, correspondent au mandat d'un secteur axé sur la prestation de services internes. L'incertitude qui en résulte a été présentée comme un point de préoccupation particulier, dans un contexte où la direction générale cherche à confirmer ses principales priorités face à de constantes compressions de ressources.

Le manque de précision concernant la structure redditionnelle et qui résulte des récents changements organisationnels suscite également une certaine inquiétude (mais à un moindre degré qu'à la DGREA) chez les personnes interrogées des autres directions générales. Par exemple, la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges a récemment entrepris un examen de sa structure organisationnelle, au vu de la nécessité de mieux répartir les charges de travail et les obligations redditionnelles dans l'après-PARD et en tenant compte des attentes croissantes des partenaires. Enfin, des personnes interrogées d'un peu partout dans le SPOS craignent que les compressions de personnel, couplées à l'incapacité de combler les postes rendus vacants, nuisent à leur capacité de donner suite et à leur obligation de fournir au Ministère des « services à valeur ajoutée ». Selon eux, les réductions de personnel ont eu pour effet de privilégier le travail de transaction/facilitation plutôt que la fonction d'orientation et de soutien au Ministère au sujet de dossiers importants comme la préparation de mémoires au Cabinet, de présentations au Conseil du Trésor et de plans d'activités.

Considérant l'ampleur du mandat confié au Secteur et les récents changements organisationnels survenus, il est tout particulièrement important que les responsabilités et les obligations redditionnelles du Secteur soient bien définies et communiquées.

### ***Recommandation***

1. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique devrait s'assurer que les obligations redditionnelles et les responsabilités du Secteur et de ses directions générales soient clairement communiquées et expliquées au personnel de gestion et d'exécution du Secteur, pour qu'il les comprenne bien. Une fois clarifiées et hiérarchisées, ces obligations redditionnelles devraient servir de base pour assurer l'efficacité de la planification des RH, de la gestion du risque et de la mesure du rendement (voir les recommandations 2, 3 et 4).

## **4.2 Planification des ressources humaines**

La planification des ressources humaines est un processus qui consiste à déterminer les besoins actuels et futurs en RH. Adéquatement exécutée, elle favorise le recrutement et le maintien en poste des individus compétents, en créant un milieu de travail qui soutient et développe la 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. L'une des parties importantes de cette approche intégrée est la planification et la gestion de la relève. Ensemble, ces processus de planification contribuent à cerner, à perfectionner et à retenir le talent nécessaire pour atteindre les objectifs opérationnels actuels et prévus<sup>3</sup>.

En 2011, le SPOS a créé un Plan intégré des ressources humaines (PIRH) visant à guider la planification des RH au sein du Secteur. Ce document comprenait une analyse exhaustive de l'effectif et une analyse de l'environnement reflétant les facteurs internes et externes susceptibles d'influer sur la planification des RH. En plus du PIRH, le Secteur a dressé un plan d'action pour les RH (activités à entreprendre pour relever les défis particuliers exposés dans le PIRH), un plan de dotation et un plan de relève. À ce moment là, le PIRH et les plans qui en découlaient offraient une analyse approfondie et présentaient l'approche à suivre pour résoudre les problèmes de RH du Secteur. Même si le Secteur a depuis actualisé (selon les exigences du Ministère) le plan d'action sur les RH et le plan de dotation, il n'a encore mis à jour ni le PIRH ni le plan de relève.

Le SPOS a connu plusieurs changements depuis 2011, dont une profonde restructuration organisationnelle et d'importantes réductions de personnel (qui se sont accompagnées d'une incapacité de combler les postes laissés vacants), qui ont changé la nature et l'échelle des problèmes de RH du Secteur. Même si une initiative vise actuellement à mettre à jour le PIRH (un plan stratégique des RH pour le Secteur est en gestation) et que des pratiques novatrices sont observées (par exemple l'exercice d'identification des compétences mené par la DGREA pour inventorier les compétences/l'expérience de ses employés et les mettre à profit dans l'exécution des priorités de la Direction générale), le Secteur ne semble pas relever adéquatement ses défis en RH. Par exemple, l'analyse de l'environnement et l'analyse de l'effectif menées en 2011 n'ont pas fait l'objet d'une mise à jour qui aurait permis d'éclairer le profil des compétences requises (ou « cibles ») dont le Secteur a besoin pour faire face aux changements organisationnels. En outre, les entrevues avec les gestionnaires ont révélé que les départs récents et imminents ont pour effet d'aggraver les risques. Plus précisément, les personnes interrogées s'inquiètent de la capacité du Secteur à combattre la perte du savoir organisationnel et à planifier adéquatement la relève, particulièrement dans des rôles spécialisés comme ceux qui fournissent un soutien direct au sous-ministre ou au ministre.

**Recommandation :**

2. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique devrait, dans le cadre de l'initiative en cours visant la formulation d'un plan stratégique sur les RH mis à jour pour le Secteur, s'assurer de la mise en place de stratégies et d'activités de RH qui favorisent une gestion proactive des principaux

---

<sup>3</sup> Site Web du Conseil du Trésor du Canada.

problèmes de RH (rétention du savoir corporatif, planification de la relève, concrétisation des profils de compétences cibles) d'une manière qui concorde avec la structure organisationnelle et de reddition des comptes du Secteur. Les activités devraient comprendre une mise à jour de l'analyse de l'effectif et de l'analyse de l'environnement menées en 2011.

### **4.3 Gestion du risque**

Des pratiques efficaces de gestion du risque permettent aux organismes d'agir de façon proactive face au changement et à l'incertitude en utilisant des approches et de l'information fondées sur le risque pour permettre une prise de décisions plus efficace à l'échelle de l'organisme<sup>4</sup>. À cet égard, l'organisme doit exposer officiellement (c.-à-d. documenter et communiquer clairement) son orientation et son approche de gestion du risque. Le Cadre de gestion intégrée du risque d'AADNC (octobre 2012) définit et décrit l'approche ministérielle de gestion du risque, y compris la nécessité, pour les SMA sectoriels, d'identifier les risques à l'échelle de leur Secteur, de les évaluer, de les atténuer, de les surveiller et d'en faire rapport.

Les vérificateurs ont constaté que la haute direction du SPOS applique une approche informelle de gestion des risques sectoriels. Les gestionnaires interviewés s'entendaient pour dire que la gestion du risque est incorporée à diverses pratiques de gestion existantes, dont les réunions de la haute direction qui donnent lieu à une discussion des risques et de leur atténuation, ainsi que les processus de planification des activités et d'établissement de rapports trimestriels qui abordent les considérations de risque. Il a également été souligné que la question des risques sectoriels était abordée dans le contexte des responsabilités dévolues à la SMA principale comme responsable/coresponsable de certains risques organisationnels (selon le profil de risque d'AADNC).

En dépit des activités décrites ci-dessus, le Secteur n'a pas officiellement défini une approche de gestion du risque qui attesterait que les risques sectoriels sont adéquatement identifiés, évalués et atténués d'une façon conforme aux attentes du Ministère ou autrement efficace ou efficiente. Par exemple, aucun profil de risque sectoriel n'a été établi, et le plan d'activités du Secteur pour 2013-2014 ne relève aucun risque sectoriel associé aux engagements et aux priorités de planification du Secteur. L'actuelle approche de gestion du risque du Secteur accroît la probabilité qu'il ne puisse détecter ou contrer l'exposition à un ou plusieurs risques importants.

Particulièrement au vu des changements organisationnels qui touchent le Secteur, l'adoption d'une approche de gestion du risque plus officielle ou structurée contribuerait à assurer une identification et une hiérarchisation adéquates des risques sectoriels. Une telle approche servirait également les objectifs complémentaires consistant à appuyer la prise de décisions

---

<sup>4</sup> Adapté du site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

basée sur le risque et à favoriser une utilisation efficace des ressources par la hiérarchisation des options en fonction de l'information concernant le risque.

**Recommandation :**

3. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique devrait élaborer et mettre en œuvre une approche officielle et documentée de gestion du risque, comportant un processus continu et une structure de gouvernance afin d'identifier, d'évaluer et de surveiller les risques et les mesures d'atténuation correspondantes. Cela devrait inclure l'établissement d'un profil de risque propre au Secteur, faisant l'objet d'un suivi continu et d'une mise à jour régulière, qui reflète les obligations redditionnelles du Secteur et des directions générales.

#### **4.4 Mesures du rendement**

Afin de déterminer dans quelle mesure la direction concrétise les activités planifiées, il importe de définir les résultats attendus et les mesures du rendement qui s'arriment aux objectifs de l'organisation. En outre, il est essentiel pour la direction de surveiller son rendement effectif en regard des résultats escomptés et de pouvoir rajuster le tir, au besoin.

Selon l'analyse de la documentation et les entrevues menées avec les gestionnaires, certaines directions générales mènent des initiatives pour obtenir une rétroaction des clients dans un but d'amélioration continue. Ainsi, la Direction générale des politiques stratégiques, du Cabinet et des affaires parlementaires procède à un post-mortem à l'issue de chaque processus législatif pour recueillir les opinions des intervenants sur les points à améliorer. D'autres initiatives sont entreprises dans le Secteur, dont des exercices de leçons tirées, des questionnaires de rétroaction et des sondages ponctuels auprès des clients. Même si ces initiatives sont généralement de solides pratiques permettant de cerner les aspects à améliorer à l'égard d'activités particulières, leurs résultats ne sont pas systématiquement communiqués et utilisés comme moyen d'évaluer l'atteinte des résultats visés.

L'équipe de vérification a constaté que le SPOS établit, dans son plan d'activités annuel, des engagements de planification à l'égard de chacun desquels il fixe des mesures de rendement. Les rapports trimestriels font état des progrès réalisés au sujet de ces engagements. Les outils de mesure comprennent notamment la communication de résultats quantitatifs précis (p. ex. nombre de réunions tenues par le comité d'orientation, nombre de nouveaux litiges traités, nombre de dîners-causeries). L'UGA a la responsabilité de regrouper les rapports trimestriels, mais elle dépend de chaque direction générale pour les informations et les données volumétriques. Les rapports trimestriels sont examinés et commentés par la SMA principale, qui se réunit avec les DG pour discuter des progrès qui y sont présentés.

Les vérificateurs ont également constaté que même si le SPOS a établi certaines mesures de rendement et en fait rapport dans le cadre des processus de planification des activités et d'établissement des rapports trimestriels, ces mesures sont principalement fondées sur les résultats. Le Secteur n'a pas établi de résultats escomptés qui s'arriment à ses obligations redditionnelles et aux engagements prévus, ni de mesures du rendement qui sont liées aux

résultats escomptés. Dans le cas des groupes de services internes, les mesures du rendement fondées sur les résultats sont habituellement axées sur la prestation des services, la satisfaction de la clientèle et la qualité. L'absence de mesures basées sur les résultats limite l'ajout de valeur et la capacité du Secteur à démontrer sa contribution et son soutien à la prise de décisions par la haute direction. En outre, il convient de souligner que, dans un proche avenir, les organismes centraux obligeront très probablement les groupes de services internes à présenter des mesures de résultats, des mesures des normes de service et des mesures d'efficience.

**Recommandation :**

4. La sous-ministre adjointe principale du Secteur de la politique et de l'orientation stratégique devrait établir des mesures du rendement fondées sur les résultats qui correspondent au mandat du Secteur, à ses obligations redditionnelles et aux services qu'il offre, notamment:
  - répertorier et valider les principaux résultats, groupes de clients et normes de service du Secteur;
  - fixer des normes qui encouragent l'efficience et la qualité dans la prestation des services;
  - établir des mécanismes de collecte, d'analyse de données et de publication de rapport.

## **5. CONCLUSION**

Généralement, les pratiques de gestion sont efficaces et adéquates, mais des améliorations s'imposent en ce qui touche la reddition de comptes, la planification des ressources humaines, la gestion du risque et les mesures du rendement.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

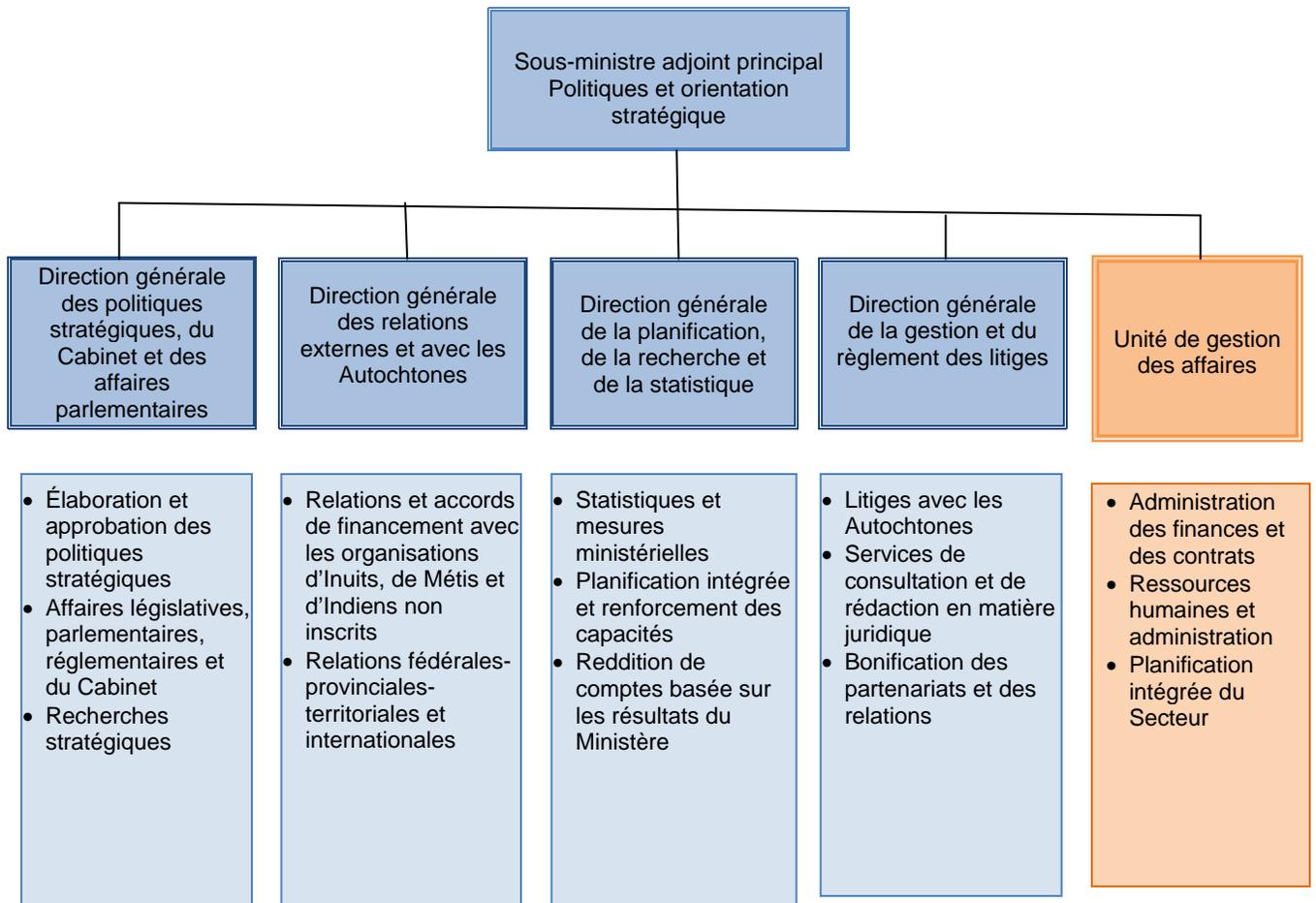
| Recommandations   | Réponse de la direction/Mesures de suivi  | Gestionnaire responsable (Titre) | Date de mise en œuvre prévue   |
|---|---|----------------------------------|--|
| <p>1. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique devrait s'assurer que les obligations redditionnelles et les responsabilités du Secteur et de ses directions générales soient clairement communiquées et expliquées au personnel de gestion et d'exécution du Secteur, pour qu'il les comprenne bien. Une fois clarifiées et priorisées, ces obligations redditionnelles devraient servir de base pour assurer l'efficacité de la planification des RH, de la gestion du risque et de la mesure du rendement (voir les recommandations 2, 3 et 4).</p> | <p><b>Mesures :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les DG tiennent des réunions de tout le personnel pour discuter du plan d'activités du SPOS pour 2014-2015. Dans le cadre de ces discussions, les DG attachent une attention particulière aux rôles, aux responsabilités et obligations et précisent les priorités pour le personnel.</li> <li>▪ Le nouveau régime de gestion du rendement des employés qui sera mis en œuvre en avril 2014 donnera l'occasion de communiquer, au niveau individuel, les responsabilités, obligations redditionnelles et priorités définies en amont comme il est indiqué dans le plan d'activités du SPOS 2014-2015. Cette communication descendante s'effectuera dans le cadre des réunions de la Direction générale et des discussions de personne à personne.</li> <li>▪ Une réunion de tout le personnel sera organisée pour communiquer, expliquer et préciser les rôles et les responsabilités du SPOS.</li> <li>▪ Les gestionnaires continueront de rencontrer de façon formelle les employés deux fois par année pour établir conjointement les objectifs en matière de rendement pour la période à venir et pour discuter des progrès accomplis au cours de la période précédente et des possibilités d'amélioration afin d'assurer la mise en place d'un cycle régulier de rétroaction et de planification du rendement. Ces discussions offriront des occasions supplémentaires d'examiner les responsabilités et</li> </ul> | <p>SMA principale du SPOS</p>    | <p>Décembre 2013</p> <p>Avril 2014</p> <p>Avril 2014</p> <p>Octobre-novembre 2013 et mars 2014</p> |

| Recommandations  | Réponse de la direction/Mesures de suivi  | Gestionnaire responsable (Titre) | Date de mise en œuvre prévue                      |
|--|---|----------------------------------|---|
|  | obligations redditionnelles au regard du plan d'activités du SPOS et de la nouvelle Directive sur la gestion du rendement.  |                                  |   |
| <p>2. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique devrait, dans le cadre de l'initiative en cours visant la formulation d'un plan stratégique sur les RH mis à jour pour le Secteur, s'assurer de la mise en place de stratégies et d'activités en matière de RH qui favorisent une gestion proactive des principaux problèmes de RH (rétention du savoir organisationnel, planification de la relève, concrétisation des profils de compétences cibles) d'une manière qui concorde avec la structure organisationnelle et de reddition des comptes du Secteur. Les activités devraient comprendre une mise à jour de l'analyse de l'effectif et de l'analyse de la l'environnement menées en 2011.</p> | <p><b>Mesures :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le SPOS mettra à jour son plan stratégique intégré de gestion des RH pour 2014-2015 à 2016-2017.</li> <li>▪ Selon une analyse de l'effectif courante (2013), l'équipe de direction du SPOS a déterminé que la capacité d'élaboration de politiques mérite plus d'attention. La restructuration du Ministère et du Secteur signifie que le SPOS a absorbé des unités opérationnelles qui ne sont pas familières avec la fonction d'élaboration de politiques. Ainsi, le SPOS a élaboré Conférences fédérales : Initiatives de renforcement des capacités en élaboration des politiques, un programme d'apprentissage et de perfectionnement original, interne, conçu pour renseigner sur l'environnement politique et développer la capacité du Secteur en particulier par le transfert des connaissances organisationnelles existantes.</li> <li>▪ Le SPOS continuera son examen de la capacité d'élaboration de politiques à mesure qu'il met à jour son analyse du contexte et de l'effectif.</li> </ul> | <p>SMA principale du SPOS</p>    | <p>Févr. 2014</p> <p>En cours</p> <p>En cours</p> |
| <p>3. La sous-ministre adjointe principale du Secteur des politiques et de l'orientation stratégique devrait élaborer et mettre en œuvre une approche officielle et documentée de gestion du risque, comportant un processus continu et une structure de gouvernance afin de déterminer, d'évaluer et de surveiller les risques</p>  | <p><b>Mesures :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le SPOS cernera, documentera et intégrera le risque, en particulier en ce qui a trait à ceux rattachés aux aspects juridiques, aux partenariats extérieurs et aux partenariats avec le gouvernement dans le plan d'activités du Secteur de 2014-2015.</li> <li>▪ Le SPOS gérera les risques de son propre secteur dans tous</li> </ul>   | <p>SMA principale du SPOS</p>    | <p>Décembre 2013</p>                              |

| Recommandations  | Réponse de la direction/Mesures de suivi  | Gestionnaire responsable (Titre) | Date de mise en œuvre prévue                                      |
|--|---|----------------------------------|---|
| <p>et les mesures d'atténuation correspondantes. Cela devrait inclure l'établissement d'un profil de risque propre au Secteur, faisant l'objet d'un suivi continu et d'une mise à jour régulière, qui reflète les obligations redditionnelles du Secteur et de ses directions générales.</p>   | <p>les domaines au moyen de ses profils de risques dans le cadre du processus d'établissement des rapports trimestriels.</p>  |                                  | <p>Trimestriel</p>  |
| <p>4. La sous-ministre adjointe principale du Secteur de la politique et de l'orientation stratégique devrait voir à ce que soient établies des mesures du rendement basées sur les résultats qui correspondent au mandat du Secteur, à ses obligations redditionnelles et aux services qu'il offre, notamment:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ répertorier et valider les principaux résultats, groupes de clients et normes de service du Secteur;</li> <li>▪ fixer des normes qui encouragent l'efficacité et la qualité dans la prestation des services;</li> <li>▪ établir des mécanismes de collecte, d'analyse de données et de publication de rapports</li> </ul> | <p><b>Mesures :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le SPOS s'assure que les résultats et les mesures du rendement du Secteur, y compris celles en lien avec l'efficacité (pour ce qui est du programme de gestion des droits des Métis et des relations avec les Indiens non inscrits et les Métis, sous-programme 1.2.4 de l'AAP d'AADNC pour 2014-2015) figurent dans le plan d'activités du SPOS et sont surveillées au moyen des rapports trimestriels et alignés sur la politique sur la SGRR et le CMR 2014-2015.</li> <li>▪ Les DG présentent à la direction du SPOS (tous les DG, les directeurs et les subordonnés directs des directeurs généraux) leurs stratégies, mesures et progrès par rapport aux objectifs en matière de rendement pertinents au regard des priorités du plan d'activités du SPOS afin de cerner les principaux résultats, groupes de clients et normes de service de la Direction générale.</li> <li>▪ Le SPOS répertorie ses principaux résultats par l'entremise du plan d'activités du Secteur et des normes de service sont définies pour la plupart des livrables (c.-à-d., affaires au Cabinet, affaires législatives, diffusion de données, rapports trimestriels, etc.).</li> </ul> | <p>SMA principale du SPOS</p>    | <p>Avril 2014 et trimestriel</p> <p>Octobre 2013-janvier 2014</p> |

| Recommandations | Réponse de la direction/Mesures de suivi  | Gestionnaire responsable (Titre) | Date de mise en œuvre prévue |
|-----------------|---|----------------------------------|------------------------------|
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les mécanismes de collecte de données, d'analyse et d'établissement de rapports sont mis en place et diffusés dans le cadre du processus d'établissement des rapports trimestriels.</li> </ul> |                                  |                              |

## Annexe A : Aperçu des directions générales du SPOS et de leurs responsabilités



## Annexe B : Critères de vérification

Des critères de vérification élaborés conformément au document *Critères de vérification liés au Cadre de responsabilisation de gestion : outil à l'intention des vérificateurs internes* (mars 2011) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada ont permis d'atteindre l'objectif de la vérification. Des critères de vérification additionnels ont été élaborés au sujet des risques particuliers relevés à l'étape de la planification.

| <b>Critères de vérification</b>              |  |
|--|--|
| <b>Obligation redditionnelle</b>             |  |
| 1.1  | Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles sont clairs et ils sont communiqués.  |
| 1.2  | Une structure organisationnelle claire et efficace est établie et documentée.  |
| <b>Planification des ressources humaines</b> |  |
| 2.1  | La planification des ressources humaines cadre avec la planification stratégique et opérationnelle.  |
| 2.2  | La planification des RH tient compte des répercussions du PARD.  |
| <b>Gestion du risque</b>                     |  |
| 3.1  | La direction dispose d'une approche établie et efficace de gestion du risque.  |
| 3.2  | La direction cerne les risques qui peuvent faire obstacle à l'atteinte de ses objectifs.   |
| 3.3  | La direction évalue officiellement et surveille de façon régulière les risques qu'elle a cernés et intervient en conséquence.                      |
| 3.4  | La direction communique adéquatement ses risques et ses stratégies de gestion des risques aux principaux intervenants.                             |
| 3.5  | Les processus de planification et d'affectation des ressources tiennent compte des données sur les risques.  |
| <b>Mesures du rendement</b>                  |  |
| 4.1  | La direction a établi des mesures de rendement appropriées qui s'arriment aux engagements/résultats prévus.  |
| 4.2  | La direction a utilisé des mesures de rendement pour faire le suivi du rendement réel en regard des résultats prévus et rajuster le tir au besoin. |

## Annexe C : Politiques et directives pertinentes

Les sources faisant autorité (c.-à-d. les documents d'orientation et les politiques) suivantes ont été examinées et ont servi de fondements à cette vérification

- Plan d'action économique de 2012 – Réductions à AADNC. Disponible à l'adresse : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1336667631752/1336667718269>
- Relations avec les Inuit. Disponible à l'adresse : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100014193/1100100014197>
- Métis et Indiens non inscrits. Disponible à l'adresse : <http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1100100014271/1100100014275>
- Cadre stratégique de gestion du risque du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Ligne directrice sur les normes de service du Secrétariat du Conseil du Trésor
- Planification des ressources humaines – Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Politique sur l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Politique sur la structure de la gestion, des ressources et des résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : activité d'échange et d'apprentissage sur la planification et le rendement – actualisation de la mise œuvre de la SGRR en conformité avec la planification intégrée (diaporama – 3 février 2012)