

**Affaires indiennes et du Nord Canada**

**Rapport de vérification interne**

**Vérification des pratiques de gestion de la région de l'Alberta**

**Rédigé par :**

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

**Projet n° 10-29**

**Avril 2011**

**SGGID n° 3613063**

# TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	II
RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE.....	4
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	5
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	5
4. CONCLUSION.....	6
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	6
5.1 Normes de service à la clientèle .....	6
5.2 Gestion des ressources humaines.....	7
5.3 Gestion des risques .....	12
5.4 Planification, résultats et rendement.....	13
5.5 Imputabilités .....	14
6. PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION.....	15
ANNEXE A : CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....	22

## ACRONYMES

AEC	Auto-évaluation des contrôles
AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
CGF	Contrôles de gestion fondamentaux
CRG	Comité régional de gestion
CRO	Comité régional des opérations
DGSRHMT	Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail
EPG	Examen des pratiques de gestion
GI-TI	Gestion de l'information et technologie de l'information
GRE	Gestion du rendement de l'employé
PVR	Plan de vérification fondé sur le risque
RH	Ressources humaines
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
VPG	Vérification des pratiques de gestion

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

Une deuxième ronde d'examens des pratiques de gestion (EPG) a été incluse dans le Plan de vérification fondé sur le risque (PVR) de 2010-2013 parce que les EPG représentent, pour Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), des outils efficaces et économiques pour améliorer les pratiques de gestion et faire connaître les meilleures pratiques dans le domaine. Le Comité de vérification a recommandé le PVR et le sous-ministre l'a approuvé le 19 avril 2010.

Pour la deuxième ronde d'EPG, la stratégie comprenait un atelier régional sur l'auto-évaluation des contrôles (AEC) et une vérification des pratiques de gestion axée sur les secteurs à risque élevé identifiés par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) lors de l'atelier sur l'AEC et de l'examen des résultats des vérifications et évaluations précédentes.

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

L'objectif de cette vérification était de fournir une assurance à la haute direction sur les pratiques de gestion jugées à risque élevé à la suite de l'atelier régional sur l'AEC, de l'examen des résultats des vérifications et évaluations précédentes et d'un examen des priorités ministérielles. Pour les pratiques de gestion jugées à risque élevé, le SVE a évalué si les contrôles et les activités en place étaient adéquats et efficaces pour appuyer l'atteinte des objectifs en conformité avec les politiques, procédures et règlements applicables.

La vérification portait sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 30 septembre 2010. Conformément aux objectifs, la vérification portait sur les pratiques et activités de gestion à risque élevé en fonction de l'importance relative et du rendement. La vérification de la région de l'Alberta couvrait les domaines de la gestion des ressources humaines; la gestion des risques; la planification, les résultats et le rendement; la reddition de comptes; les normes de service à la clientèle.

## **Points forts observés**

Pendant son travail sur le terrain, l'équipe de vérification a constaté les exemples suivants de pratiques de gestion appliquées efficacement par la région de l'Alberta :

- Les besoins anticipés en matière de dotation sont gérés au moyen d'une stratégie triennale de dotation stratégique;
- La région est en train d'élaborer un plan de gestion de la relève afin de cerner les sources clés de la mémoire corporative et de transférer le savoir aux employés actuels;
- La région a doté un poste chargé de la conception organisationnelle et de la classification de chacune de ses directions régionales;
- Les fonds alloués à la formation ont été utilisés pour faire venir des formateurs sur place au lieu d'envoyer les employés suivre des formations à l'extérieur;

- La gestion régionale surveille le taux d'achèvement des évaluations de rendement du personnel et a atteint un taux de 100% en 2010-2011;
- Les objectifs régionaux de rendement sont établis, mesurés et publiés dans le rapport trimestriel.

## **Recommandations**

L'équipe de vérification a ciblé les secteurs pour lesquels les pratiques et processus régionaux de gestion pourraient être améliorés et a formulé les neuf recommandations suivantes.

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de l'Alberta :

- collabore avec l'administration centrale pour définir les services fournis aux clients externes d'AINC et établisse des objectifs de rendement pour la prestation de ces services dans le cadre de la surveillance et de la gestion du rendement en fonction des normes établies. Pour garantir qu'une approche cohérente est mise en place, les normes et les exigences en matière de rendement et de surveillance devraient être communiquées à toutes les régions par l'administration centrale.
- veille à ce que la Direction des ressources humaines de la région de l'Alberta revoie l'exigence de surveiller l'examen de l'achèvement des affectations intérimaires. Le SVE est conscient que la surveillance des affectations intérimaires n'est pas obligatoire à l'échelle nationale, mais les bonnes pratiques de gestion du personnel comprennent cette surveillance.
- élabore et effectue un examen qualité d'un échantillon de formulaires de gestion du rendement de l'employé (GRE) pour vérifier qu'ils satisfont entièrement aux attentes. Cette mesure compléterait la formation sur la GRE que la région prévoit déjà mettre en œuvre dans le but d'améliorer le processus de gestion du rendement.
- élabore une approche officielle et documentée de la gestion des risques comprenant un processus permanent et une structure de gouvernance permettant de cibler, d'évaluer et de surveiller les mesures d'atténuation des risques. L'AC devrait communiquer des directives à toutes les régions et tous les secteurs pour garantir une approche uniforme et nationale de la gestion des risques (l'AC comprend le secteur Politiques et orientation stratégique, le champion du risque d'AINC et le centre de gestion du risque du SVE).
- collabore avec l'administration centrale pour établir des normes de service pour tous les services ministériels, y compris la comptabilité, la GI-TI, l'administration et la gestion des ressources. Les normes établies devraient s'appliquer uniformément dans l'ensemble du Ministère et être publiées et faire l'objet d'un suivi dans le rapport trimestriel, comme c'est actuellement le cas pour les ressources humaines.
- collabore avec l'administration centrale pour développer l'information financière saisie dans les documents de planification régionale qui appuie le rapport trimestriel, pour que les coûts des activités prévues soient documentés et fassent l'objet d'un suivi.

Il est recommandé que le directeur général de la Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) :

- passe en revue les rapports régionaux des ressources humaines pour faire en sorte que la gestion ait à sa disposition suffisamment d'information pour pouvoir cibler et surveiller les mesures de dotation exceptionnelles, comme la prolongation d'affectations intérimaires de plus d'un an, pour assurer la conformité avec les politiques pertinentes. Si possible, ces rapports devraient être uniformisés à l'échelle nationale et incorporés dans la structure actuelle de présentation de rapports du Ministère.
- examine et modifie le rapport sur le taux de remplissage des formulaires de GRE produit par le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour faire en sorte que les ajustements manuels, qui sont actuellement requis pour éliminer le comptage en double des employés intérimaires, ne soient plus nécessaires.
- coordonne la mise à jour des titres révisés des postes de direction pour la région de l'Alberta dans PeopleSoft afin que le système reflète fidèlement la véritable structure organisationnelle de la région de l'Alberta.

## ***Conclusion***

De manière générale, on a constaté que les pratiques de gestion étaient efficaces et adéquates; cependant, des améliorations s'imposent, notamment dans les domaines suivants : normes de service à la clientèle externe; gestion du rendement du personnel; gestion des risques; établissement des objectifs opérationnels, planification et mesure du rendement. La vérification a aussi permis d'identifier les fonctions ministérielles de l'administration centrale qui permettraient de mieux appuyer le bureau régional dans les domaines suivants : recrutement, embauche et promotion; gestion du rendement du personnel et responsabilités.

# 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

## 1.1 Initiative concernant 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'EPG, le sous-ministre et le Comité de vérification ont recommandé que soit préparé un document récapitulatif visant à faire ressortir les forces et les faiblesses du processus et à formuler une recommandation afin de déterminer s'il y aurait lieu de poursuivre l'initiative concernant les pratiques de gestion. À la suite de cette analyse, une deuxième ronde d'EPG, qui serait menée selon une stratégie révisée, a été recommandée par le Comité de vérification et approuvée par la suite par le sous-ministre.

Selon la stratégie révisée, les examens devraient se faire en deux étapes, afin de donner à la direction du Ministère une assurance comparable à celle qu'apporte une vérification, grâce à : un atelier d'auto-évaluation des contrôles (AEC) et à une vérification de portée limitée. À la lumière de la rétroaction reçue à la suite des AEC ainsi que des résultats de vérifications et d'examens antérieurs, et enfin, d'un examen des priorités ministérielles, un nombre limité de pratiques de gestion ont été sélectionnées pour les inclure dans une vérification.

## 1.2 Auto-évaluation des contrôles

L'atelier d'AEC est le moyen par lequel la vérification interne recueille les opinions sur l'importance, l'efficacité et l'efficacé des principales pratiques de gestion, plus précisément, les points de vue sur la mesure dans laquelle chacune des principales pratiques de gestion permet de soutenir l'atteinte des objectifs des régions. L'atelier a été animé par une équipe du SVE, dirigée par un tiers externe, et a été conçu pour faciliter les discussions, avec une technologie de vote anonyme utilisée pour encourager une rétroaction ouverte et honnête. À la suite des discussions tenues pendant l'atelier, des entrevues préliminaires et de l'examen des résultats des exercices antérieurs, le SVE a cerné huit domaines clés de risque potentiel devant faire l'objet d'une analyse plus approfondie. Ces domaines sont les suivants : recrutement, embauche et promotion; gestion du rendement du personnel; planification des ressources humaines; stratégie de gestion des risques; établissement d'objectifs stratégiques et planification; mesure du rendement; responsabilités; normes de service à la clientèle externe. Ces domaines de risque ont été rattachés aux catégories de contrôles de gestion fondamentaux (CGF) correspondantes, et des critères de vérification pertinents ont été élaborés et évalués (les critères de vérification figurent à l'annexe A).

## 1.3 Région de l'Alberta

La province d'Alberta comprend 44 collectivités des Premières nations dans trois régions visées par un traité. Les traités n<sup>os</sup> 6, 7 et 8 touchent 134 réserves réparties sur 741 426 hectares. Le rôle du bureau régional de l'Alberta d'AINC est d'aider les Premières nations de la province à financer et à fournir des programmes essentiels dans les domaines de l'éducation, de la gouvernance, de l'aide sociale, du logement et des services aux enfants et aux familles.

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

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

L'objectif de cette vérification était de fournir une assurance à la haute direction sur une série de pratiques de gestion jugées à risque élevé à la suite de l'atelier régional sur l'AEC, de l'examen des résultats des vérifications et évaluations précédentes et d'un examen des priorités ministérielles. Pour les pratiques de gestion jugées à risque élevé, le SVE a évalué si les contrôles et les activités en place étaient adéquats et efficaces pour appuyer l'atteinte des objectifs en conformité avec les politiques, procédures et règlements applicables.

L'objectif de la vérification est appuyé par des critères précis élaborés et conformes aux contrôles de gestion fondamentaux.

### **2.2 Portée de la vérification**

La vérification portait sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 30 septembre 2010 et portait sur les pratiques et activités de gestion considérées par la gestion et le SVE comme présentant un risque élevé en fonction de l'importance relative et du rendement. Dans certains cas où des activités de vérification avaient été menées récemment ou étaient prévues prochainement, les pratiques de gestion jugées à risque élevé ont été exclues de la portée de la vérification, tout comme les pratiques de gestion considérées comme étant principalement sous la responsabilité de l'administration centrale. Les secteurs de l'administration centrale régulièrement considérés comme présentant un risque élevé feront l'objet de vérifications panministérielles futures.

La vérification concernant la région de l'Alberta couvrait les secteurs suivants : normes de service à la clientèle externe; gestion intégrée des ressources humaines; recrutement, embauche et promotion; gestion du rendement des employés; gestion des risques; établissement d'objectifs opérationnels et planification; mesure du rendement; responsabilités. Les travaux sur place ont été menés du 24 au 28 janvier 2011 au cours d'une visite au bureau régional de l'Alberta, à Edmonton.

## **3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE**

La vérification des pratiques de gestion dans la région de l'Alberta a été planifiée et exécutée de manière à être conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, énoncées dans la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.

Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été appliquées, et des données ont été recueillies pour appuyer la conclusion exposée dans le présent rapport.

Les principales techniques de vérification utilisées consistaient en :

- des entrevues avec les gestionnaires et les employés clés de la région;
- l'examen de documents pertinents se rapportant aux pratiques de gestion couvertes par la portée de la vérification;



- l'évaluation du système de contrôles internes, de gestion des risques et gouvernance au sein de la région à l'égard des processus couverts par la portée de la vérification;
- l'examen approfondi d'un échantillon aléatoire d'opérations des ressources humaines et de dossiers connexes afin d'évaluer les décisions en matière de dotation et les plans de gestion du rendement des employés.

La stratégie utilisée pour réaliser les objectifs de la vérification incluait l'élaboration de critères de vérification en regard desquels les observations, les évaluations et les conclusions ont été tirées. Les critères de vérification élaborés pour la présente vérification figurent à l'annexe A.

## **4. CONCLUSION**

De manière générale, on a constaté que les pratiques de gestion étaient efficaces et adéquats; cependant, des améliorations s'imposent, notamment dans les domaines suivants : normes de service à la clientèle externe; gestion du rendement du personnel; gestion des risques; établissement d'objectifs opérationnels, planification et mesures du rendement. La vérification a aussi permis de cerner les fonctions ministérielles de l'administration centrale qui permettraient de mieux appuyer le bureau régional dans les domaines suivants : recrutement, embauche et promotion; gestion du rendement du personnel et responsabilités.

## **5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

L'équipe de vérification a examiné les données recueillies grâce à l'examen de la documentation, aux analyses et aux entrevues, en regard des critères de vérification, pour en arriver à ces conclusions. Lorsqu'une différence importante a été relevée entre le critère de vérification appliqué et la pratique observée, le risque résultant de cette lacune a été évalué et cette évaluation a servi à élaborer une conclusion pour chaque critère et à formuler des recommandations en vue d'une amélioration.

Les observations traitent à la fois des pratiques de gestion qui sont considérées comme solides, et de celles qu'il y aurait lieu d'améliorer. Les observations concernant les aspects à améliorer décrivent les répercussions de la lacune constatée et les mesures correctives recommandées.

### **5.1 Normes de service à la clientèle**

#### **5.1.1 Normes de service à la clientèle externe**

Miser sur le souci du service à la clientèle, gérer les attentes des clients externes et être en mesure de mieux réagir aux attentes de la clientèle sont des éléments essentiels pour le bureau régional de l'Alberta, qui consacre l'essentiel de ses efforts à donner des services à sa clientèle externe. Il est important que les bureaux régionaux établissent des normes de service externe qui soient communiquées aux clients et que la direction régionale gère activement l'application de ces normes, exerce une surveillance et demande la rétroaction de ses clients externes sur ces normes de service.

La structure organisationnelle du bureau régional de l'Alberta est unique au pays en comptant trois directions servant le public, chacune représentant les collectivités des Premières nations

d'une des trois zones de la province visées par un traité. Au sein de chaque direction, des représentants ont été désignés comme interlocuteur initial pour les Premières nations qui ont des questions sur des sujets tels que les services offerts par d'autres ministères, comme Santé Canada. Dans la région de l'Alberta, les directeurs régionaux d'AINC et de Santé Canada ont signé le Protocole d'entente de la région de l'Alberta pour officialiser leur intention de collaborer à l'amélioration de la prestation des programmes aux collectivités des Premières nations en renforçant les relations, en établissant des priorités et en produisant des résultats.

Les vérificateurs ont constaté que des normes de prestation des services à la clientèle externe et des délais d'exécution prévus n'ont pas été établis officiellement ni communiqués régulièrement à l'interne ou à l'externe. Bien que certaines normes en matière de prestation des services externes existent (p. ex. traitement des paiements dans les 45 jours et réponse aux questions posées par téléphone dans les 24 heures), les mesures sont en nombre limité, elles ne sont pas régulièrement communiquées au personnel et leur application n'est pas surveillée. La gestion régionale a également déterminé qu'il fallait établir des normes nationales en matière de prestation de services externes et des délais d'exécution prévus pour normaliser les services offerts.

La mise en œuvre de normes nationales contribuera à l'efficacité, l'efficience de la communication en temps opportun et de la collaboration bilatérales dans la prestation de services à la clientèle externe. Les normes de prestation de services permettent d'évaluer et de surveiller le rendement. Il faudrait élaborer des normes et une stratégie cohérentes à l'échelle nationale qui établira un juste équilibre entre les efforts du Ministère visant à améliorer la qualité des services offerts et la réduction des exigences en matière de rapport imposées aux bénéficiaires.

## **Recommandation**

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de l'Alberta :

1. Collabore avec l'administration centrale pour définir les services fournis aux clients externes d'AINC et établisse des objectifs de rendement pour la prestation de ces services dans le cadre de la surveillance et de la gestion du rendement en fonction des normes établies. Pour garantir qu'une approche cohérente est mise en place, les normes et les exigences en matière de rendement et de surveillance devraient être communiquées à toutes les régions par l'administration centrale.

## **5.2 Gestion des ressources humaines**

### **5.2.1 Planification intégrée des ressources humaines**

Pour qu'une région soit en mesure d'optimiser l'utilisation de son capital humain pour appuyer la réalisation de ses objectifs, il est important d'harmoniser la planification des ressources humaines avec la planification stratégique et opérationnelle, et que cette planification inclue de l'information sur les ressources financières connexes. Si la direction n'a pas une bonne vision des ressources humaines et financières dont elle a besoin pour réaliser les activités prévues et

ses objectifs stratégiques, elle aura de la difficulté à déterminer convenablement les besoins réels de l'organisation.

La région de l'Alberta se sert d'un certain nombre de documents pour la planification des RH, dont le Plan opérationnel 2010-2011 des ressources humaines de la région de l'Alberta (le « plan des RH ») et le Plan intégré des ressources humaines de la région de l'Alberta pour 2009-2012 (le « plan triennal intégré des RH »). Chaque année, la gestion établit des objectifs dans son plan des RH en tenant compte de la manière dont elle entend respecter les priorités énoncées dans le plan triennal intégré des RH et toute autre nouvelle priorité. Cela permet aux priorités du bureau régional en matière de RH de s'intégrer aux objectifs stratégiques nationaux d'AINC, puisque la gestion a tenu compte des quatre piliers établis par le Comité exécutif d'AINC dans son plan triennal intégré des RH. Les vérificateurs ont jugé que cette stratégie de gestion de la planification des RH était efficace et contribuait à l'atteinte des objectifs liés aux RH.

### **Recommandation**

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

### **5.2.2 Recrutement, embauche et promotion**

Dans le contexte de l'administration fédérale, on s'attend à ce que les décisions en matière de dotation tiennent compte des besoins actuels et futurs et à ce qu'elles soient prises de manière équitable et objective. Il est essentiel que des pratiques de gestion et des procédures de contrôles internes soient mises en place afin d'assurer le respect des politiques, l'équité et la transparence du processus de dotation. Il est également important pour la direction de mener des analyses périodiques du processus de dotation, de manière à relever les tendances et les anomalies possibles.

Pour planifier les mesures de dotation prévues, la région a mis au point une stratégie triennale de dotation stratégique pour 2010-2013 qui cible les postes vacants prévus, y compris ceux qui découlent des retraites admissibles. Les gestionnaires et les employés interrogés ont souligné qu'ils étaient préoccupés par la perte de la mémoire corporative, compte tenu du nombre d'employés qui sont censés prendre leur retraite au cours des trois prochaines années et de leur expérience. Pour remédier à cela, la région de l'Alberta est en train d'élaborer un plan de gestion de la relève afin de cerner les sources clés de mémoire corporative et de transférer le savoir aux employés actuels. La région de l'Alberta espère rationaliser son organisation en dotant les postes vacants uniquement en fonction de ses besoins en main-d'œuvre. En décembre 2010, l'organisation a lancé une stratégie régionale sur la gestion des salaires et des ressources, en vertu de laquelle toutes les mesures de dotation devaient passer par un processus d'analyse et d'approbation. Ce processus variait selon l'importance opérationnelle de chaque poste à doter, selon le financement du poste et selon la conception organisationnelle et l'évaluation de la classification du secteur.

La région de l'Alberta a doté un poste chargé de la conception organisationnelle et de l'évaluation de la classification de chaque direction régionale. Chaque évaluation comprendra un examen approfondi de la structure de la direction afin de contribuer à l'atteinte de l'objectif

stratégique qui consiste à utiliser un mélange optimal de ressources. Les deux premiers examens sont en cours et devraient être achevés durant l'exercice 2010-2011. La région s'attend à réaliser d'importantes économies grâce à ses mesures d'ajustement des ressources humaines et financières. Le SVE juge qu'il s'agit d'une approche efficace permettant d'évaluer fondamentalement et méthodiquement la conception organisationnelle et la classification des postes actuels afin d'atteindre les objectifs stratégiques de la direction. De plus, la capacité de doter le poste à l'interne signifie que les connaissances acquises grâce à ces évaluations demeureront dans la région de l'Alberta.

L'examen d'un échantillon de 15 dossiers de dotation a révélé que les mesures prises par la direction étaient conformes aux textes législatifs pertinents et aux politiques du gouvernement, et qu'elles ont été approuvées en conformité avec les pouvoirs délégués. Les gestionnaires et les employés interviewés n'ont relevé aucun problème en ce qui concerne le processus de dotation et ont dit estimer que celui-ci est mené de manière équitable et objective. À l'exception de quelques écarts mineurs dans la documentation des dossiers, les mesures de dotation étaient convenablement documentées et les documents justificatifs pertinents, tels que les notifications, les énoncés de critère de mérite, les évaluations des candidats et les évaluations par le jury, ont été dûment conservés. Tous les dossiers examinés indiquaient clairement en quoi la dotation du poste était conforme aux besoins organisationnels, notamment en faisant des liens avec le plan triennal de dotation de la région de l'Alberta. On a noté une exception mineure pour un élément de l'échantillon (affectation intérimaire de plus d'un an) qui avait été correctement approuvé, mais qui n'était pas accompagné d'une explication du processus décisionnel et de la durée de l'intérim, comme la politique l'exige.

La vérification a permis de déterminer que la gestion reçoit de l'administration centrale un tableau de bord trimestriel sur les RH qui contient des statistiques sur la composition de la main-d'œuvre, notamment le nombre d'employés embauchés à l'externe, les promotions internes par catégorie (p. ex. à durée déterminée ou indéterminée) et le nombre d'intérimaires. La gestion se sert de ces renseignements pour tenir des discussions éclairées au sujet de la gestion des ressources humaines lors des réunions du Comité régional des ressources humaines. Ce tableau de bord montre le nombre d'intérimaires, mais pas le nombre d'affectations intérimaires découlant d'un processus non annoncé ni la durée des affectations intérimaires. Ces dernières données pourraient contribuer à cerner et à surveiller les affectations intérimaires non annoncées de plus d'un an et, de manière plus générale, permettre à la gestion de surveiller la conformité aux politiques.

### **Recommandation**

Le SVE considère que les initiatives de conception et de développement organisationnels et de classification des postes de la région de l'Alberta constituent des pratiques exemplaires.

Aucune recommandation à l'intention de la région de l'Alberta n'a été formulée à cet égard.

Il est recommandé que le directeur général de la Direction générale des services des ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) :

2. Passe en revue les rapports régionaux des ressources humaines pour faire en sorte que la gestion ait à sa disposition suffisamment d'information pour pouvoir cibler et surveiller les mesures de dotation exceptionnelles, comme la prolongation d'affectations intérimaires de plus d'un an, pour assurer la conformité avec les politiques pertinentes. Si possible, ces rapports devraient être uniformisés à l'échelle nationale et incorporés dans la structure actuelle de présentation de rapports du Ministère.

### **5.2.3 Gestion du rendement du personnel**

Pour assurer la satisfaction des employés et fournir des commentaires sur le perfectionnement professionnel, il est important de faire participer les employés à une discussion sur les objectifs et de leur fournir une rétroaction constructive et en temps opportun sur leur rendement et sur les possibilités de perfectionnement qui s'offrent à eux.

Au cours de la dernière année, la région de l'Alberta a modifié le mode de gestion du budget de perfectionnement professionnel interne. Auparavant entièrement géré par chaque direction, ce budget est maintenant séparé entre le groupe des RH et les directions. Cette approche a permis au groupe des RH de la région de coordonner la formation pour l'ensemble de la région tout en laissant aux directions la latitude nécessaire pour décider quelles formations liées aux programmes leurs employés devraient suivre. En administrant la formation à l'échelle régionale, le groupe des RH a pu maximiser le budget en faisant venir les formateurs sur place au lieu d'envoyer les employés suivre des formations ailleurs. Cela a permis à la région d'atteindre une moyenne de 33,83 heures de formation par employé depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010 (en date du 17 janvier 2011); on s'attend à ce que cette moyenne dépasse 37,5 heures à la fin de l'exercice. Les gestionnaires et les employés interrogés ont indiqué que le niveau de formation reçue au cours de l'exercice actuel dépassait ce qu'ils croyaient possible grâce au budget de formation. Le tableau de bord des RH indique un taux d'achèvement presque parfait, soit 99,13%, des plans d'apprentissage.

À compter de 2010-2011, la région de l'Alberta vise un taux de remplissage des formulaires de gestion du rendement de l'employé (GRE) de 100%, un taux supérieur à l'objectif de 90 p. 100 établi pour les régions par l'administration centrale. Les vérificateurs ont souligné que les rapports automatisés sur le remplissage des formulaires de GRE, produits au moyen du Système de gestion des ressources humaines du Ministère qui est accessible par toutes les régions, devaient être modifiés manuellement pour éliminer le comptage en double des employés intérimaires. Pour régler ce problème et faire en sorte que les rapports soient exacts dans le but d'atteindre l'objectif de 100%, la Direction des RH de la région de l'Alberta a chargé un employé de vérifier manuellement l'achèvement des formulaires de GRE à l'aide d'Excel. Bien que le rapport ainsi produit ait fourni à la gestion des données exactes, le processus n'est ni efficace ni rentable, puisqu'il y a un doublement des efforts.

Bien qu'un objectif ait été établi à l'échelle nationale pour le remplissage des formulaires de GRE et que son atteinte soit surveillée, il n'y a ni objectif national ni surveillance en ce qui concerne l'examen de l'achèvement des affectations intérimaires. Lorsqu'il est temps d'effectuer ces examens, des rappels sont envoyés. Or, aucun mécanisme de surveillance ne permet de confirmer que les examens sont faits ou que les affectations intérimaires sont correctement

documentées sur les formulaires de GRE. Sans documentation suffisante, rien ne prouve que l'employé est au courant de son rendement ou qu'il a l'occasion de modifier ses objectifs en cours d'exercice. La documentation des discussions concernant les affectations intérimaires est particulièrement importante si l'employé a des problèmes de rendement ou si son poste change de manière significative en cours d'exercice.

Les résultats de nos entrevues montrent que les formulaires de GRE ne sont pas toujours remplis, puisque chaque personne a sa propre interprétation des exigences et qu'aucun mécanisme central de contrôle n'existe. La Direction des RH a signalé l'importance d'offrir de la formation sur la GRE pour améliorer la rétroaction sur le rendement et l'établissement d'objectifs, et elle prévoit donc offrir de la formation à cet égard au cours du prochain exercice. L'étude d'un échantillon de 15 formulaires de GRE a révélé que la façon de les remplir variait d'une personne à l'autre. Nous avons constaté qu'au moins trois formulaires différents, chacun avec ses propres exigences, étaient utilisés. Notre examen des formulaires remplis a révélé quatre cas où les sections sur les objectifs, les examens des affectations intérimaires et les évaluations du rendement avaient toutes été signées le même jour, alors qu'elles auraient dû être remplies à diverses étapes du processus annuel de GRE. De plus, nous avons remarqué des différences de qualité en ce qui concerne les objectifs. Dans un cas, les objectifs n'étaient pas consignés, et dans trois cas, la mesurabilité des objectifs aurait pu être améliorée. Pour certains employés, cela signifie qu'il pourrait être impossible de mesurer les objectifs, causant ainsi une interprétation erronée des mesures à prendre en matière de perfectionnement professionnel. Dans quatre dossiers, les objectifs ne faisaient pas référence aux politiques et procédures précises que les employés doivent suivre dans l'exercice de leurs fonctions. L'inclusion d'objectifs fondés sur l'observation de politiques clés aiderait à officialiser et suivre l'atteinte de ces objectifs. La vérification a également révélé que, dans sept des quinze dossiers examinés, le perfectionnement et la formation n'étaient pas clairement indiqués dans les objectifs de GRE ni liés à des plans d'apprentissage, et ce, malgré le fait que l'apprentissage et le rendement sont intimement liés et que la section du formulaire sur l'évaluation du rendement finale comprend une question sur l'achèvement du plan d'apprentissage. Si les objectifs de rendement ne sont pas clairement liés aux plans d'apprentissage, il y a un risque d'incohérence entre le plan d'apprentissage de l'employé et les besoins et capacités de la région.

## **Recommandations**

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de l'Alberta :

3. Veille à ce que la Direction des ressources humaines de la région de l'Alberta revoie l'exigence de surveiller les examens des affectations intérimaires. Le SVE est conscient que la surveillance des affectations intérimaires n'est pas obligatoire à l'échelle nationale, mais les bonnes pratiques de gestion du personnel comprennent cette surveillance.
4. Élabore et effectue un examen qualité d'un échantillon de formulaires de gestion du rendement de l'employé (GRE) pour vérifier qu'ils satisfont entièrement aux attentes. Cette mesure compléterait la formation sur la GRE que la région prévoit déjà mettre en œuvre dans le but d'améliorer le processus de gestion du rendement.

Il est recommandé que le directeur général de la DGSRHMT :

5. Examine et modifie le rapport sur le taux de remplissage des formulaires de GRE produit par le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour faire en sorte que les ajustements manuels, qui sont actuellement requis pour éliminer le comptage en double des employés intérimaires, ne soient plus nécessaires.

## **5.3 Gestion des risques**

### **5.3.1 Gestion des risques**

Dans le contexte actuel, la gestion efficace des risques est essentielle afin d'exercer une saine gouvernance et de faire preuve de responsabilité. On s'attend à ce que les bureaux régionaux d'AINC comprennent les principaux risques et disposent de plans afin de les atténuer. Le fait de posséder une stratégie dûment documentée en matière de gestion des risques permet à la direction de mieux cerner, présenter et comprendre les risques potentiels pouvant faire obstacle à l'atteinte des objectifs de l'organisation et de déterminer le degré d'exposition à ces risques, compte tenu des mécanismes de contrôle et des activités d'atténuation en place. Dans la présente vérification, l'accent a été mis sur la gestion des risques au niveau de l'organisation régionale; les autres activités liées à la gestion des risques ayant cours dans la région (p. ex. intervention, surveillance financière) n'entraient pas dans le cadre de la mission.

La région de l'Alberta ne possède pas de stratégie officielle documentée de la gestion des risques. Toutefois, la vérification a permis de noter l'utilisation d'un certain nombre de bons outils de gestion des risques axés sur les secteurs ou les programmes. Par exemple, la région suit les directives nationales en matière de gestion des risques liés aux programmes et aux RH et les adapte à chaque secteur, et les directions ou secteurs de programmes les suivent. La région utilise notamment des outils nationaux pour établir des procédures de gestion des risques par projet. En outre, elle identifie les risques liés aux RH et en fait rapport dans le rapport trimestriel. De plus, le Comité régional des opérations (CRO) et le Comité régional de gestion (CRG) discutent des risques et la région a donné de la formation sur la gestion des risques à ses employés au cours de la dernière année. Malgré ces mesures diverses et ciblées, sans cadre officiel de gestion des risques qui établit clairement un processus d'évaluation, de surveillance et de production de rapports sur les risques identifiés, la gestion ne sera pas en mesure de déterminer si les risques sont gérés de façon uniforme dans tous les programmes et domaines de la région. Parmi les mesures à prendre pour mettre en œuvre une stratégie de gestion intégrée des risques, on compte : établir des niveaux de tolérance au risque; réévaluer les risques; mesurer la probabilité et l'impact des risques; classer les risques; définir les résultats escomptés; élaborer des solutions de rechange; choisir et mettre en œuvre une stratégie; surveiller, évaluer et ajuster les mesures au besoin.

### **Recommandation**

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de l'Alberta :

6. Élabore une approche officielle et documentée de la gestion des risques comprenant un processus permanent et une structure de gouvernance permettant de cibler, d'évaluer et de surveiller les mesures d'atténuation des risques. L'AC devrait communiquer des directives à toutes les régions et tous les secteurs pour garantir une approche uniforme et nationale de

la gestion des risques (l'AC comprend le secteur Politiques et Orientation Stratégique, le champion du risque d'AINC et le centre de gestion du risque du SVE).

## **5.4 Planification, résultats et rendement**

### **5.4.1 Établissement d'objectifs opérationnels, planification et mesures du rendement**

Pour pouvoir déterminer dans quelle mesure la direction réalise des progrès en regard des activités planifiées, il est important de définir des résultats attendus et des mesures du rendement qui sont liés aux objectifs de l'organisation. En outre, il est essentiel pour la direction de surveiller son rendement effectif en regard des résultats planifiés et de pouvoir rajuster le tir, au besoin. Tous les systèmes d'information et leurs applications connexes utilisés dans le processus de reddition de comptes au niveau financier et du rendement doivent être fiables.

Dans la région de l'Alberta, la gestion établit ses résultats escomptés, ses indicateurs et ses mesures du rendement pour l'exercice dans le rapport trimestriel. Les priorités, le financement et les objectifs en matière de production de rapports pour l'exercice sont établis par l'administration centrale d'AINC, en consultation avec les régions pour ce qui est des priorités.

La vérification a aussi révélé qu'il existe un processus officiel et courant pour la collecte d'information sur la mesure du rendement. Au moyen du rapport trimestriel, les directeurs et gestionnaires surveillent le rendement réel en regard des résultats attendus, produisent des rapports et font des ajustements au besoin. La situation par rapport au plan fait l'objet de discussions au CRG et est officiellement communiquée à l'administration centrale d'AINC par le truchement du rapport trimestriel.

La vérification a également permis d'établir qu'à l'exception des RH, aucune activité clé n'est associée aux services ministériels, même si le rendement est évalué en regard des activités clés incluses dans le rapport trimestriel. Sans activité clé ni mesure du rendement pour les services ministériels (comptabilité, administration, GI-TI, gestion des ressources), il est difficile de déterminer comment la gestion établit ses priorités.

L'examen du rapport trimestriel pour le deuxième trimestre de 2010-2011 a révélé qu'aucune estimation des ressources financières requises pour réaliser les principales activités et atteindre les objectifs clés n'avait été faite. Bien que le rapport contient certains renseignements financiers (annexe 2 du rapport trimestriel), ceux-ci se limitent à un résumé des dépenses totales de la région pour le trimestre concernant les salaires, les dépenses non salariales et les subventions et contributions, et ces dépenses ne sont associées à aucune activité ni aucun objectif spécifique. L'absence d'estimations financières et le manque de renseignements dans les documents de planification régionale et les rapports concernant chaque activité et objectif nuisent à la capacité de la région de surveiller les coûts des activités prévues et d'établir les rapports afférents.

### **Recommandations**

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de l'Alberta :



7. Collabore avec l'administration centrale pour établir des normes de service pour tous les services ministériels, y compris la comptabilité, la GI-TI, l'administration et la gestion des ressources. Les normes établies devraient s'appliquer uniformément dans l'ensemble du Ministère et être publiées et faire l'objet d'un suivi dans le rapport trimestriel, comme c'est actuellement le cas pour les ressources humaines.
8. Collabore avec l'administration centrale pour développer l'information financière saisie dans les documents de planification régionale qui appuient le rapport trimestriel régional, pour que les coûts des activités prévues soient documentés et fassent l'objet d'un suivi.

## **5.5 Imputabilités**

### **5.5.1 Imputabilités**

Pour faire en sorte que les rôles et responsabilités soient clairs dans la région, il est essentiel que la gestion établisse, documente et communique à large échelle une structure organisationnelle mise à jour. Pour séparer efficacement les fonctions dans la structure organisationnelle, les sphères administratives de contrôle doivent être appropriées. De plus, les interactions entre la haute direction et la direction opérationnelle doivent être fréquentes afin de cibler et régler les problèmes rapidement.

La vérification a permis de déterminer que les sphères administratives de contrôle de la région de l'Alberta semblent être appropriées puisque les décisions opérationnelles sont étudiées par divers comités, dont le CRO et le CRG. Pour déterminer si la conception organisationnelle et les responsabilités de chaque direction sont optimales, la conception organisationnelle et la classification (voir section 5.2.2, Recrutement, embauche et promotion) de chaque direction doivent être évaluées.

Comme on l'a décrit précédemment dans la section 5.1.1, *Normes de service à la clientèle externe*, la structure de la région de l'Alberta est unique au pays du fait qu'elle compte trois directions servant le public. Dans un but d'uniformisation avec la structure nationale, ces trois directions sont responsables d'un des trois domaines de programmes, soit le développement économique, les services aux enfants et aux familles et les programmes sociaux. Cela permet aux clients internes et externes de bien comprendre la hiérarchie des responsabilités pour chaque domaine de programme de la région, grâce aux noms des directions. Bien que ce changement ait été mis en œuvre, les noms des directions n'ont pas été mis à jour correctement dans PeopleSoft par l'administration centrale. Par conséquent, les titres régionaux ne véhiculent pas aussi efficacement qu'ils le pourraient la hiérarchie des responsabilités aux clients.

### **Recommandation**

Il est recommandé que le directeur général de la DGSRHMT :

9. Coordonne la mise à jour des titres révisés des postes de direction pour la région de l'Alberta dans PeopleSoft afin que le système reflète fidèlement la véritable structure organisationnelle de la région de l'Alberta.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le directeur général régional de la région de l'Alberta doit collaborer avec l'administration centrale pour définir les services à la clientèle externes offerts par Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) et établir des objectifs de rendement relativement à la prestation de ces services dans le cadre de la surveillance et de la gestion continues du rendement en fonction des normes établies. Afin d'assurer l'adoption d'une approche cohérente à l'échelle nationale, les normes, les attentes quant au rendement et les exigences en matière de surveillance devront être communiquées officiellement à toutes les régions par l'administration centrale.</p>	<p><b>Réponse de la direction</b> L'administration centrale des Opérations régionales travaillera de concert avec d'autres secteurs et régions afin d'élaborer des approches ministérielles en matière de gestion du service en tenant compte des lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor. Il s'agit notamment de prendre les mesures qui conviennent en matière de gouvernance et de surveillance de la gestion, de cerner les services offerts par le Ministère, d'établir les normes de service et les régimes de surveillance appropriés, et de préciser les rôles et les responsabilités de chacun. Les directeurs généraux régionaux collaboreront entre eux ainsi qu'avec l'administration centrale pour contribuer à l'élaboration des approches nationales.</p> <p>Ce travail est en cours. Les discussions préliminaires ont eu lieu au Comité des DG chargé de la mise en œuvre et des opérations le 11 avril 2011.</p> <p><b>Mesures</b> Programmes ayant déjà des normes de service : Officialiser, dans un document, les normes de service existantes</p>	<p>Sous-ministre adjoint principal Opérations régionales</p> <p>Directeurs généraux régionaux</p> <p>SMA des autres secteurs</p>	<p>Septembre 2011</p>

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	Programmes sans normes de service : Services directs  Subventions et contributions  Services internes		Mars 2012  Mars 2012  Juin 2012
<p>2. Le directeur général de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) doit réviser les rapports régionaux sur les ressources humaines afin de s'assurer que suffisamment de renseignements sont fournis à la direction pour que cette dernière puisse déceler et surveiller les mesures de dotation exceptionnelles, comme la prolongation d'affectations intérimaires de plus d'un an, afin de garantir le respect des politiques applicables. Dans la mesure du possible, ces rapports doivent être uniformes à l'échelle nationale et intégrés à la structure actuelle de présentation de rapports du Ministère.</p>	<p><b>Réponse de la direction/mesures</b>            En collaboration avec les Services de TI, la DGSRHMT a présenté la composante de dotation du projet de rapports et d'analyses sur les ressources humaines. Les régions pourront ainsi faire leurs propres rapports et analyses.</p> <p>On surveille aussi, de façon régulières, les nominations intérimaires dans l'ensemble du Ministère, tout en assurant au besoin le suivi quant aux mesures correctives qui s'imposent. Les rapports de contrôle sont présentés au Comité de direction de la DGSRHMT.</p>	Directeur général, Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail	Mise en œuvre au 4 <sup>e</sup> trimestre de 2010-2011
<p>3. Le directeur général régional de la région de l'Alberta doit s'assurer que la Direction des ressources humaines (RH) de la région de l'Alberta revoie l'exigence qui consiste à surveiller la réalisation des examens provisoires. Le SVE est conscient que la surveillance de la réalisation</p>	<p><b>Réponse de la direction/mesures</b>            La région de l'Alberta continuera de promouvoir activement l'importance des examens provisoires du rendement au moyen de communiqués préparés par la direction des RH et distribués à l'échelle régionale. En avril, mai, septembre et octobre, la Direction</p>	Directeur général régional, Alberta	Avril 2011, et continu

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
des examens provisoires n'est pas obligatoire à l'échelle nationale, mais elle fait partie des bonnes pratiques de gestion du personnel.	des RH donnera des séances d'information sur la Gestion du rendement de l'employé (GRE) et sur le plan d'apprentissage (PA) à tous les superviseurs et gestionnaires régionaux. La Direction des RH fournira également des outils, des conseils et de l'orientation aux superviseurs et aux gestionnaires de tous les niveaux organisationnels pour les aider à tenir des réunions et des discussions régulières avec leurs employés au sujet de la GRE et du PA.		
4. Le directeur général régional de la région de l'Alberta doit élaborer et effectuer une vérification de la qualité d'un échantillon de formulaires de GRE pour vérifier qu'ils sont complétés et qu'il sont cohérents selon les attentes. Cette mesure appuierait la formation sur la GRE que la région prévoit mettre en œuvre dans le but d'améliorer le processus de gestion du rendement.	<p><b>Réponse de la direction</b> D'après la séance d'information préliminaire de janvier sur la VPG, la Direction des RH a créé une liste de vérification pour l'assurance de la qualité de la GRE et des PA. La liste a été distribuée à tous les superviseurs et gestionnaires de la région de l'Alberta, au DG de la DGSRHMT, au DG délégué de la DGSRHMT, au directeur de l'Apprentissage et à tous les directeurs régionaux des Services des ressources humaines. Le directeur régional des RH a recommandé au Comité régional des ressources humaines (CRRH) que la Direction des RH examine le quart des formulaires de GRE et des PA à l'aide de la liste de vérification – la recommandation a été acceptée par le CRRH en mars et sera mise en œuvre en 2011-2012.</p> <p><b>Mesures</b> La Direction des RH a créé et distribué la liste</p>	Directeur général régional, Alberta	Février 2011, terminé

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>de vérification pour l'assurance de la qualité de la GRE et des PA.</p> <p>Le directeur régional des RH a recommandé au Comité régional des ressources humaines qu'on examine le quart des formulaires de GRE et des PA.</p> <p>La recommandation sera mise en œuvre en 2011-2012.</p>		<p>Mars 2011, terminé</p> <p>Avril 2011, en cours</p>
<p>5. Le directeur général de la DGSRHMT doit examiner et modifier le rapport sur le taux d'achèvement du formulaire de GRE produit par le Système de gestion des ressources humaines pour veiller à ce que les ajustements manuels actuellement requis pour éliminer le double comptage des employés intérimaires ne soient plus nécessaires.</p>	<p><b>Réponse de la direction</b></p> <p>En collaboration avec les Services de TI, on a mis à jour les rapports afin d'éliminer le double comptage des employés intérimaires.</p> <p>Pour cette année, le rapport sera produit de manière à fournir des données plus précises.</p> <p><b>Mesures</b></p> <p>Corrections apportées aux paramètres du rapport (terminé).</p> <p>Le rapport mis à jour sera disponible au début du T1.</p>	<p>Directeur général, Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail</p>	<p>Fin du 3<sup>e</sup> trimestre, 2010-2011</p> <p>T1 2011-2012</p>
<p>6. Le directeur général régional de la région de l'Alberta doit élaborer et mettre en œuvre une approche officielle et documentée de la gestion des risques comportant un processus continu et une structure de gouvernance pour déterminer, évaluer et surveiller les mesures d'atténuation des risques.</p>	<p><b>Réponse de la direction/mesures</b></p> <p><u>Court terme</u></p> <p>Poursuivre l'évaluation continue des risques (Rapport sur la situation financière, conformité, gaz, etc.) et continuer de rendre compte des activités dans le cadre des plans d'activités trimestriels.</p>	<p>Directeur général régional, Alberta</p>	

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>L'administration centrale doit donner de l'orientation aux régions et aux secteurs afin de garantir une approche nationale cohérente en matière de gestion des risques. (Par <i>administration centrale</i>, on entend Politiques et orientation stratégique, le champion de la gestion du risque du Ministère et le centre de gestion du risque du Secteur de la vérification et de l'évaluation.)</p>	<p><u>Moyen terme</u></p> <p>Avec le soutien de l'agent principal de gestion des risques, le champion de la gestion du risque concevra des outils de gestion des risques pour l'ensemble du Ministère.</p> <p>Les directeurs généraux régionaux appuieront ces efforts et mettront en œuvre, dans leurs régions respectives, des outils de gestion des risques qui vont dans le sens des approches nationales.</p> <p>Les responsables de la gestion des risques à l'administration centrale ont visité les régions en octobre 2010 pour passer en revue les pratiques en la matière et offrir de la formation. Les régions doivent maintenir des liens permanents avec ces experts pour appuyer les pratiques régionales en matière de gestion des risques. Les profils de risque organisationnel des régions doivent être intégrés au processus et aux documents de planification des activités régionales pour 2012-2013.</p>		<p>Amorce de la discussion sur les outils en septembre 2011</p> <p>Mise en œuvre des outils d'ici mars 2013</p>
<p>7. Le directeur général régional de l'Alberta doit collaborer avec l'administration centrale afin d'établir des normes de service pour tous les services ministériels, y compris la comptabilité, la GI-TI, l'administration et la gestion des ressources. Les normes établies devront être</p>	<p><u>Réponse de la direction</u></p> <p>Le directeur des services ministériels et de financement de la région de l'Alberta devra mobiliser les bureaux régionaux des Opérations régionales afin de recueillir les mesures de rendement actuelles des secteurs fonctionnels et proposer des recommandations visant à normaliser et à</p>	<p>Directeur général régional, Alberta</p> <p>Sous-ministre adjoint principal, Opérations régionales</p> <p>Sous-ministre adjoint</p>	

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>appliquées de façon uniforme dans l'ensemble du Ministère et devront être signalées et surveillées dans le rapport trimestriel régional, comme c'est actuellement le cas pour les Ressources humaines.</p>	<p>combler les lacunes éventuelles.</p> <p>Il devra également fournir un résumé des recommandations formulées par les bureaux régionaux des Opérations régionales au Secteur du dirigeant principal des finances (chef fonctionnel) aux fins d'examen et d'approbation.</p> <p><b>Mesures</b> Examen régional et regroupement des indicateurs de rendement fonctionnels.</p> <p>Examen et approbation par le Secteur du dirigeant principal des finances.</p> <p>Mise en œuvre des recommandations.</p>	<p>principal, Politiques et orientation stratégique</p>	<p>Achèvement d'ici la fin du T1 de 2011-2012</p> <p>T2, 2011-2012</p> <p>Fin du T2 de 2011-2012.</p>
<p>8. Le directeur général régional de l'Alberta doit collaborer avec l'administration centrale pour présenter des renseignements financiers plus élaborés dans les documents de planification des activités régionales qui appuient le rapport trimestriel régional, afin que les coûts des activités prévues soient documentés et surveillés.</p>	<p><b>Réponse de la direction/mesures</b> Comme l'indique le plan d'activités ministériel pour 2011-2014, le Ministère s'efforcera d'améliorer la planification intégrée et l'harmonisation des ressources en établissant des principes et des processus (y compris un échéancier et un calendrier) pour la planification intégrée et la consultation avec des partenaires à l'interne (RH, DPF, SVE).</p>	<p>Directeurs généraux régionaux</p> <p>Sous-ministre adjoint principal, Opérations régionales</p> <p>Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique</p> <p>Dirigeant principal des finances</p> <p>Directeur général,</p>	<p>Mars 2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
		Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail	
<p>9. Le directeur général de la DGSRHMT doit coordonner la mise à jour des titres des directions révisées de la région de l'Alberta dans PeopleSoft de façon à ce que le système reflète la vraie structure de la région.</p>	<p><b><u>Réponse de la direction/mesures</u></b>            Au 1<sup>er</sup> avril 2011, on a achevé la réorganisation dans PeopleSoft, laquelle comprend la révision des titres de la région de l'Alberta. Comme le nombre de caractères pour faire des descriptions y est limité, il faut se servir des acronymes pour présenter les besoins précis des divisions.</p>	<p>Directeur général,            Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail</p>	<p>Le 1<sup>er</sup> avril 2011</p>



## Annexe A : Critères de vérification

L'objectif de vérification est lié aux critères de vérification élaborés en conformité avec les contrôles de gestion fondamentaux. Des critères de vérification additionnels ont été élaborés relativement à des risques particuliers relevés à l'étape de la planification.

<b>Critères de vérification</b>	
<b>Normes en matière de service à la clientèle</b>	
1.1	Les normes de service sont établies et communiquées.
1.2	Les normes de service sont gérées et font l'objet d'une surveillance, et une rétroaction est demandée aux clients externes.
<b>Gestion des ressources humaines</b>	
2.1	La planification des ressources humaines s'harmonise avec la planification stratégique et opérationnelle, de même qu'avec la planification des activités.
2.2	Le recrutement, l'embauche et les promotions tiennent compte des besoins actuels et futurs de l'organisation.
2.3	Le recrutement, l'embauche et les promotions sont menés de manière équitable et objective.
2.4	L'organisation a mis en place un système d'évaluation du rendement opportun et uniforme des employés.
<b>Gestion des risques</b>	
3.1	La direction dispose d'une stratégie documentée en ce qui concerne la gestion des risques de l'organisation.
3.2	La direction cerne les risques qui peuvent nuire à la réalisation 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 de façon appropriée, les risques auxquels elle est exposée et ses stratégies de gestion des risques aux principaux intervenants, et présente des rapports à cet égard.
<b>Planification, résultats et rendement</b>	
4.1	L'organisation a mis en place des plans et des objectifs opérationnels pour atteindre ses objectifs stratégiques.
4.2	Les environnements externes et internes sont surveillés de manière à pouvoir réévaluer les objectifs, les politiques ou l'environnement de contrôle de l'organisation.
4.3	La direction a défini les résultats attendus et des mesures du rendement, en lien avec les objectifs de l'organisation.
4.4	La direction surveille le rendement réel en regard des résultats prévus et apporte des ajustements au besoin.
<b>Responsabilités</b>	
5.1	On a mis en place une structure organisationnelle claire et efficace, bien étayée, mise à jour et largement communiquée.
5.2	Les sphères administratives de contrôle sont appropriées et les interactions entre la haute direction et la direction opérationnelle sont fréquentes.