



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification des pratiques de gestion de la région de la Colombie-Britannique

Rédigé par :

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

Projet n° 11-12

Septembre 2011

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE	4
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	5
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE	6
4. CONCLUSION.....	7
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
5.1 Normes de service à la clientèle	7
5.2 Gestion des ressources humaines	9
5.3 Gestion du risque	11
5.4 Planification, résultats et rendement	13
5.5 Gouvernance et orientation stratégique	14
5.6 Communication	15
5.7 Responsabilisation	15
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	17
Annexe A : Critères de vérification.....	26

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AAP	Architecture des activités de programme
AEC	Auto-évaluation de contrôle
C.-B.	Colombie-Britannique
CGF	Contrôles de gestion fondamentaux
DGGRL	Direction générale de la gestion et du règlement des litiges
DGSRHMT	Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail
ED	Équipe de direction
EGCB	Équipe de gestion de la Colombie-Britannique
EPG	Examen des pratiques de gestion
PE	Protocole d'entente
PRM	Planification et rapports ministériels
PSDF	Pouvoirs de signer des documents financiers
PTPNI	Paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits
PVR	Plan de vérification fondé sur le risque
RH	Ressources humaines
SML-BIF	Services ministériels locaux de l'interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
TGA	Traités et gouvernement autochtone
TI	Technologie de l'information
VPG	Vérification des pratiques de gestion

RÉSUMÉ

Contexte

Une deuxième ronde de vérifications des pratiques de gestion (VPG) a été incluse au Plan de vérification fondé sur le risque (PVR) pour 2010-2013 parce que les VPG procurent à Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) des outils efficaces et économiques permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de faire connaître les pratiques exemplaires à cet égard. Sur la recommandation du Comité de vérification, le PVR a été approuvé par le sous-ministre, le 19 avril 2010.

Pour la deuxième ronde de VPG, la stratégie comprenait un atelier régional sur l'auto-évaluation de contrôle (AEC) et une vérification des pratiques de gestion axée sur les secteurs présentant un risque élevé qui ont été ciblés par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) dans le cadre l'atelier sur l'AEC et d'un examen des résultats des vérifications et évaluations précédentes.

Objectif et portée de la vérification

La présente vérification avait pour objectif de fournir une assurance à la haute direction sur les pratiques de gestion jugées à risque élevé à la suite d'un atelier régional sur l'AEC, de l'examen des résultats de vérifications antérieures, ainsi que de l'examen des priorités ministérielles. Pour les pratiques de gestion considérées comme présentant un risque élevé, le SVE a évalué si les activités et les contrôles en place sont adéquats et efficaces à l'atteinte des objectifs régionaux, dans le respect des politiques, des procédures et des règlements applicables.

Cette vérification portait sur la période du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2011. Tel qu'indiqué dans l'objectif de la vérification, la vérification a porté sur l'examen des pratiques et activités de gestion présentant des risques élevés, compte tenu de leur importance relative et de leur rendement. La vérification pour la région de la Colombie-Britannique (C.-B.) a porté sur les pratiques de gestion en usage dans les vastes domaines des normes de service à la clientèle; de la gestion des ressources humaines; de la gestion des risques; de la planification, des résultats et du rendement; de la gouvernance et de l'orientation stratégique; des communications internes; et de la responsabilisation.

Points forts observés

Au long de son travail sur le terrain, l'équipe de vérification a constaté que plusieurs mesures de contrôle sont convenablement conçues et appliquées efficacement par les gestionnaires du bureau régional de la C-B, telles que :

- Des améliorations à la prestation des services à la clientèle ont été identifiées au moyen d'un sondage réalisé auprès de bénéficiaires des Premières nations, ce qui a conduit à la détermination d'occasions d'améliorer le service à la clientèle;
- La gestion des risques au niveau des programmes a été renforcée à la suite d'un projet d'évaluation des risques associés aux programmes pour cette région;

- La mesure du rendement, au moyen de la préparation de rapports trimestriels, a été mieux structurée, et son efficacité et son efficience ont été améliorées, grâce à l'élaboration d'un outil de planification et de rapports propre à la région et de processus de planification des activités qui sont conformes à l'architecture des activités de programmes (AAP) et ont rendu plus efficiente la préparation de rapports;
- En ce qui a trait à la responsabilisation, la région a défini clairement ses organigrammes et les niveaux de pouvoirs délégués en matière d'opérations financières connexes, auxquels les employés peuvent accéder facilement dans l'intranet de la région, qui permet de visualiser les pouvoirs délégués actuels, antérieurs et intérimaires.

Conclusion

En général, les pratiques de gestion ont été jugées efficaces et adéquates. Toutefois, on a jugé qu'il fallait apporter des améliorations afin de renforcer les pratiques de gestion dans les secteurs suivants : les normes pour le service à la clientèle externe; la planification intégrée des ressources humaines; le recrutement, l'embauche et la promotion des ressources humaines; la gestion des risques; les organismes de gestion et de surveillance; la responsabilisation.

Recommandations

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

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation recommande que le directeur général régional de la région de la C.-B. :

1. Collabore avec l'administration centrale à la définition des services à la clientèle externe offerts par AADNC et à l'élaboration des cibles de rendement pour la prestation de ces services, dans le cadre de la gestion et de la surveillance continues des normes à cet égard. 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.

La région doit également élaborer et mettre en œuvre un processus de sondage auprès des clients propre à la région, avec l'appui de tous les directeurs régionaux qui fournissent des services externes, et qui comprendra des plans d'action officiels et des procédures de suivi afin de permettre une comparaison des résultats et la mise en œuvre des améliorations au service à la clientèle.

2. Collabore avec l'administration centrale pour faire en sorte que le plan des ressources humaines et le plan d'activités intégré de la région forment un ensemble cohérent et précisent les besoins anticipés en matière de ressources humaines et leur incidence sur les ressources financières. L'administration centrale doit communiquer la façon de procéder à l'ensemble des régions et des secteurs afin d'assurer une approche nationale uniforme de planification régionale.

3. Précise les exigences relatives aux dossiers de dotation et veille à ce que les documents de contrôle pertinents soient conservés avec les dossiers de dotation de manière à prouver que les mesures de dotation sont liées à des besoins définis ou aux départs d'employés, ainsi qu'à des fins de vérification et de continuité dans la tenue des dossiers.
4. Fasse une analyse régulière des mesures de dotation, des tendances à cet égard, et du processus d'embauche .
5. Élabore et mette en œuvre une approche officielle et documentée de la gestion des risques comportant un processus continu et une structure de gouvernance afin de déterminer, d'évaluer et de surveiller les risques et les mesures d'atténuation, à l'appui de la création d'un profil de risque pour la région. L'administration centrale doit fournir une orientation aux régions et secteurs afin de favoriser une approche nationale cohérente en matière de gestion des risques. (Dans ce cas-ci, on entend par « administration centrale », Politiques et orientation stratégique, le champion de la gestion du risque à AADNC, et le Centre de gestion des risques du Secteur de la vérification et de l'évaluation.)
6. Précise les rôles, responsabilités et objectifs des membres de l'Équipe de gestion de la Colombie-Britannique (EGCB). Une fois ces précisions apportées, le directeur général régional de la C-B doit s'assurer qu'un cadre de référence est élaboré et mis en œuvre par les deux organismes de surveillance et de supervision de la région (ED et EGCB).
7. S'assure que l'entrepreneur chargé du soutien en TI satisfait aux modalités énoncées dans ses obligations contractuelles relativement à la fourniture en temps opportun de rapports sur la gestion du rendement, avant d'approuver ses factures.

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1 *Initiative concernant les pratiques de gestion*

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) a réalisé 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 rapport sommaire visant à faire ressortir les forces et les faiblesses du processus d'EPG et à déterminer s'il y a lieu de poursuivre l'initiative sur l'examen des pratiques de gestion. À la suite de cette analyse, le Comité de vérification a recommandé la tenue d'une deuxième ronde d'EPG en suivant une stratégie révisée, recommandation qui a été approuvée par la suite par le sous-ministre.

Selon la stratégie révisée visant à fournir aux gestionnaires du Ministère une assurance comparable à celle qu'apporte une vérification, les vérifications des pratiques de gestion devaient être menées en deux étapes : un atelier d'auto-évaluation de contrôle (AEC) et une vérification de portée limitée. À la lumière de la rétroaction reçue à la suite de l'atelier d'AEC et de l'analyse des résultats de vérifications et d'examens antérieurs et des priorités ministérielles, on a ciblé un nombre limité de pratiques de gestion aux fins d'une vérification.

1.2 *Auto-évaluation de contrôle*

L'atelier d'AEC est le moyen par lequel les personnes chargées de la vérification interne recueillent les opinions des participants sur l'importance, l'efficacité et l'efficience des principales pratiques de gestion, plus précisément les points de vue sur la mesure dans laquelle chacune des principales pratiques de gestion permet d'atteindre les objectifs d'une région. L'atelier d'AEC a été animé par une équipe du SVE, dirigée par un tiers externe, et il a été conçu pour faciliter les discussions avec une technologie de vote anonyme étant utilisée pour favoriser une rétroaction ouverte et honnête.

À la suite des discussions tenues pendant l'atelier, d'entrevues préliminaires et de l'examen des résultats des exercices antérieurs, le SVE a cerné huit domaines clés présentant un risque potentiel et devant faire l'objet d'une analyse plus approfondie. Ces domaines sont les suivants : les normes de service à la clientèle externe; la planification intégrée des ressources humaines; le recrutement, l'embauche et les promotions; la gestion du risque; les mesures de rendement; les organismes de gestion et de surveillance; les communications internes; et la responsabilisation. 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 la Colombie-Britannique*

Le bureau régional de la Colombie-Britannique (C-B) gère plus de Premières nations que tout autre bureau régional d'AADNC, offrant des services relatifs à l'éducation, à la gouvernance, à

l'aide sociale, à l'aide à l'enfance et à la famille, et au logement, à 198 bandes (environ un tiers de toutes les bandes de Premières nations au Canada), partout dans la province. La région travaille également en étroite collaboration avec la province de la Colombie-Britannique ainsi qu'avec d'autres ministères fédéraux et des organismes politiques ou de services des Premières nations dans le but de favoriser la santé et le bien-être des membres des Premières nations dans la province. Par exemple, la région a fourni un financement de base pour soutenir les trois organisations provinciales/territoriales qui composent le Conseil des leaders des Premières nations : l'Assemblée des Premières Nations de la Colombie-Britannique, le Sommet des Premières nations et l'Union des chefs indiens de la Colombie-Britannique.

En 2010-2011, le budget de fonctionnement total de la région de la Colombie-Britannique était d'environ 700 M\$, dont 95 % étaient affectés à des paiements de transfert visant à soutenir des programmes destinés aux Premières nations. Les programmes et services dans la région ont été fournis par l'entremise de cinq directions clés : Infrastructures communautaires; Développement communautaire; Services de financement, Programmes et partenariats; Terres et développement économique; et Planification stratégique et communications. Les activités de ces directions ont l'appui de deux services internes de la région : les Services ministériels et les Ressources humaines. La région accueille également les activités satellites de trois directions générales basées à l'administration centrale, soit Traités et gouvernement autochtone (TGA), Services ministériels locaux de l'interlocuteur fédéral auprès des Métis et des Indiens non inscrits (SML-BIF) et la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges (DGGRL).

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif de la présente vérification était de fournir une assurance à la haute direction sur un ensemble de pratiques de gestion jugées à risque élevé dans le cadre d'un atelier régional d'AEC, d'un examen des conclusions tirées de vérifications et d'examen antérieurs, ainsi que des priorités ministérielles. Dans le cas des pratiques de gestion considérées comme présentant un risque élevé, le SVE a évalué la mesure dans laquelle les activités et les contrôles en place étaient adéquats et contribuaient à l'atteinte des objectifs régionaux, dans le respect des politiques, procédures et règlements applicables.

L'objectif de la vérification est appuyé par des critères de vérification détaillés élaborés dans le respect des contrôles de gestion fondamentaux.

2.2 Portée de la vérification

La vérification a couvert la période du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2011 et portait sur les pratiques et activités de gestion considérées par la gestion et par le SVE comme posant un risque élevé en fonction de leur importance relative et du rendement. Dans les cas où des travaux de vérification ont été effectués récemment ou sont prévus 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 relevant de la responsabilité première de l'administration centrale. Les domaines souvent considérés comme présentant un risque élevé,

mais qui relèvent de l'administration centrale, feront l'objet de vérifications futures à l'échelle du Ministère.

La vérification pour la région de la C-B portait sur les domaines suivants : les normes du service à la clientèle externe; la planification intégrée des ressources humaines; le recrutement, l'embauche et la promotion; la communication interne; la gestion des risques; les mesures de rendement; les organismes de gestion et de surveillance; et la responsabilisation. Les travaux de vérification sur le terrain ont été réalisés initialement du 22 au 28 juin 2011 pendant une visite sur place au bureau de Vancouver de la région de la C.-B.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification des pratiques de gestion dans la région de la Colombie-Britannique a été planifiée et réalisée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, contenues dans la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.

Des procédures de vérification suffisantes et pertinentes ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis, qui appuient les conclusions énoncées dans le présent rapport.

Les principales techniques de vérification utilisées étaient:

- des entrevues avec des gestionnaires et des employés clés de la région;
- examen des documents pertinents concernant les normes de services à la clientèle externe, la planification des activités et des ressources humaines, le processus de dotation, la gestion des risques, la mesure du rendement et les communications internes;
- évaluation du système de contrôles internes, de gestion des risques et de gouvernance au sein de la région, à l'égard des processus visés par la portée de la vérification;
- conduite d'examens détaillés des mécanismes de responsabilisation;
- conduite d'un examen détaillé d'un échantillon d'outils de communication interne (courriels, comptes rendus de réunions, intranet, etc.);
- examen détaillé d'un échantillon de dossiers des ressources humaines afin de déterminer si les décisions en matière de dotation ont été prises de façon équitable et objective, si les documents pertinents sont présents, et si elles ont été approuvées par les détenteurs des pouvoirs délégués.

L'approche utilisée pour satisfaire aux objectifs de la vérification comprenait l'élaboration de critères de vérification, qui ont fait l'objet d'observations, d'évaluations et de décisions. Les critères de vérification élaborés pour la présente vérification figurent à l'annexe A.

Afin d'examiner les dossiers relatifs aux communications internes et aux ressources humaines, un échantillonnage de contrôles a été sélectionné pour la période couverte par la vérification, à savoir du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2011. La stratégie d'échantillonnage a pris en compte les

facteurs suivants : traitement de tous les exercices financiers; types de communications internes ou de mesures de dotation; risques ciblés; fréquence et types de contrôles à vérifier.

4. CONCLUSION

En général, les pratiques de gestion ont été jugées efficaces et adéquates. Toutefois, on a jugé que pour renforcer les pratiques de gestion, il fallait apporter des améliorations dans les domaines suivants : les normes de service à la clientèle externe; la planification intégrée des ressources humaines; le recrutement, l'embauche et la promotion des ressources humaines; la gestion des risques; les organismes de gestion et de surveillance; la responsabilisation.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

En se fondant sur un ensemble de données recueillies lors de l'examen des documents et dans le cadre des analyses et entrevues, l'équipe de vérification a évalué chacun des critères de la vérification et a pris des décisions concernant ces critères. 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 portent sur les pratiques de gestion jugées solides et celles qu'il y aurait lieu d'améliorer. Les observations sur les domaines de gestion pour lesquels des améliorations sont recommandées sont accompagnées d'observations sur les répercussions des faiblesses ciblées et de recommandations concernant des mesures correctives.

5.1 Normes de service à la clientèle

5.1.1 Normes de service à la clientèle externe

Établir une orientation en ce qui concerne le service à la clientèle, gérer les attentes des clients externes et être en mesure d'améliorer les activités pour mieux répondre aux besoins des clients est essentiel pour le bureau régional de la Colombie-Britannique, dont les travaux se concentrent sur la prestation de services à sa clientèle externe. En mettant en œuvre une orientation en matière de service à la clientèle, il est important que les bureaux régionaux établissent des normes de services externes qui sont adéquatement communiquées aux clients, et qui sont gérées, contrôlées et améliorées en tenant compte de la rétroaction des clients. Les normes doivent être élaborées dans le cadre d'une stratégie nationale cohérente qui établit un juste équilibre entre les efforts que déploie le Ministère pour améliorer la qualité des services aux bénéficiaires et la réduction du fardeau des rapports.

Suite aux entrevues menées auprès des gestionnaires régionaux, la vérification a permis de conclure qu'aucune norme de prestation de services auprès des clients externes ni aucun délai d'exécution attendu n'avaient été établis. Des normes de service à la clientèle externe ne sont donc pas communiquées ou gérées officiellement.

En octobre 2009, la région a toutefois sondé les Premières nations au sujet des services fournis par AADNC; les répondants ont alors fait une gamme de recommandations visant à améliorer la prestation des services auprès des bénéficiaires des Premières nations. Il s'agit d'une pratique de premier plan reconnue au sein de la région et qui vise à faire participer les bénéficiaires des Premières nations à l'amélioration de la prestation des services. Le principal objectif du sondage consistait à déterminer si, et comment, l'Unité de la planification et de la mise en œuvre des programmes répondait aux besoins des Premières nations, et quelles améliorations pouvaient être apportées. Les résultats du sondage ont été tirés des réponses obtenues auprès de 60 Premières nations, conseils tribaux et organismes de services à l'enfance et à la famille. Un plan de travail de haut niveau a été élaboré afin de déterminer les améliorations à court et à long terme pouvant être apportées, malgré qu'aucun plan d'action ou stratégie de mise en œuvre officiels pour chacune de ces recommandations n'aient été élaborés. On a remarqué que la portée du sondage était limitée aux responsabilités d'un seul service, et qu'il serait important dans l'avenir d'assurer une plus grande participation de toutes les directions générales.

Il ressort de la vérification que certaines normes de prestation des services internes devant faire partie intégrante des normes de prestation de services axée sur la clientèle externe ont été définies (p. ex., les délais de traitement des transactions financières feraient partie d'une norme de prestation de services externes). Certaines personnes interrogées ont relevé que l'information pertinente requise pour concevoir des normes de services externes était disponible et que certains systèmes d'AADNC (p. ex. le système PTPNI) offrent des possibilités pouvant être mises à profit dans l'élaboration de normes de prestation de services externes (p. ex. tampons dateurs, réponses automatiques).

La vérification a aussi permis de souligner que l'administration centrale avait ébauché une initiative visant à définir des normes de prestation de services externes, mais qu'à ce jour, aucune liste de normes de prestation des services externes n'était disponible. En conséquence, il est difficile pour les gestionnaires régionaux d'établir des attentes ou de fournir aux clients externes des délais d'exécution concrets, ce qui pourrait produire des niveaux de satisfaction de la clientèle inégaux ou faibles. L'absence de normes de prestation de services externes bien établies et gérées augmente le risque que la gestion ne puisse ni évaluer sa capacité de répondre aux attentes de la clientèle ou de le faire de façon uniforme (pour tous les clients), ni améliorer de façon continue sa stratégie et ses mécanismes de prestation de services.

Recommandation :

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de la Colombie-Britannique :

1. Collabore avec l'administration centrale à la définition des services à la clientèle externe offerts par AADNC et à l'élaboration des cibles de rendement pour la prestation de ces services, dans le cadre de la gestion et de la surveillance continues des normes à cet égard. 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.

La région doit également élaborer et mettre en œuvre un processus de sondage auprès des clients propre à la région, avec l'appui de tous les directeurs régionaux qui fournissent des services externes, et qui comprendra des plans d'action officiels et des procédures de suivi afin de permettre une comparaison des résultats et la mise en œuvre des améliorations au service à la clientèle.

5.2 Gestion des ressources humaines

5.2.1 Planification intégrée des ressources humaines

Pour qu'une région puisse optimiser l'utilisation de son capital humain en vue de réaliser ses objectifs, il est important d'harmoniser la planification des ressources humaines avec la planification stratégique et opérationnelle, et il faut que cette planification comprenne de l'information sur les ressources financières connexes. Si la direction n'a pas une idée claire des ressources humaines et financières dont elle a besoin pour mettre en œuvre ses objectifs stratégiques et les activités prévues, elle pourra difficilement déterminer adéquatement les besoins réels de l'organisation.

La région de la C.-B. a un plan d'activités intégré et un plan de ressources humaines. Ces deux plans sont des documents de synthèse qui comportent des descriptions de haut niveau sur les enjeux clés et le contexte. Ils ne renferment aucune donnée concernant les ressources (humaines et financières) requises pour la mise en œuvre du plan. Le rapport trimestriel de la région comprend un sommaire sur les écarts salariaux, mais il n'est pas harmonisé au plan d'activités intégré de la région. Plus précisément, la vérification n'a pas permis de constater un alignement clair dans la région entre le plan d'activités intégré, le plan des ressources humaines et l'information budgétaire contenue dans le rapport trimestriel. La direction a indiqué qu'elle établira des liens officiels entre les plans d'activité et les ressources financières requises pour l'appuyer. Cependant les niveaux de dotation requis ou anticipés et les ressources financières connexes ne figurent pas dans ces plans d'activité.

En conséquence, sans une compréhension des ressources humaines et financières nécessaires pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques et les activités prévues, il est difficile pour la gestion de planifier convenablement et d'anticiper les besoins de l'organisation.

Recommandation :

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de la Colombie-Britannique :

2. Collabore avec l'administration centrale pour faire en sorte que le plan des ressources humaines et le plan d'activités intégré des régions forment un ensemble cohérent et précisent les besoins anticipés en matière de ressources humaines et leurs incidences sur les ressources financières. L'administration centrale doit communiquer la façon de procéder à l'ensemble des régions et des secteurs afin d'assurer une approche nationale uniforme de planification régionale.

5.2.2 Recrutement, embauche et promotion des ressources humaines

Dans le contexte de l'administration du gouvernement fédérale, on s'attend à ce que les décisions en matière de dotation tiennent compte des besoins actuels et futurs et qu'elles soient prises de manière équitable et objective. Pour ce faire, il est essentiel que des pratiques de gestion et des procédures de contrôle internes soient en place afin d'assurer le respect des politiques, ainsi que l'équité et la transparence du processus de dotation. Il est également important pour la gestion de faire des analyses périodiques du processus de dotation de manière à étudier d'éventuelles tendances ou à enquêter sur d'éventuelles anomalies.

Afin de contribuer et rajouter à l'élaboration annuelle du plan de ressources humaines intégré de la région, des plans annuels de dotation sont préparés au sein de chacune des directions, qui se servent d'un modèle standard qui précise toutes les mesures et exigences anticipées en matière de dotation (remplacement, embauche, etc.) au cours de l'année à venir. Les décisions en matière de dotation sont prises en tenant compte de besoins définis et elles sont mises en œuvre par les Ressources humaines, en C.-B., en consultation avec les gestionnaires recruteurs. Les besoins et enjeux en matière de dotation font l'objet de discussions hebdomadaires lors des réunions de l'équipe de la direction (ED) puisque la région n'a pas de comité régional des ressources humaines.

On a remarqué que la gestion a présentement pour pratique d'inclure le plan de dotation dans le dossier de dotation afin de démontrer de quelle manière la mesure de dotation comblait un besoin. L'examen d'un échantillon de 25 dossiers de dotation a révélé qu'à 11 occasions, le plan de dotation n'a pas été intégré au dossier. En conséquence, il y a un risque que les mesures de dotation ne soient pas harmonisées avec les besoins de l'organisation, qui sont définis dans le plan de dotation.

L'examen des dossiers de dotation a également permis de constater que les mesures prises par la gestion étaient habituellement conformes aux mesures législatives et aux politiques gouvernementales pertinentes, et qu'elles ont été approuvées selon les termes des pouvoirs délégués. La gestion et les employés interrogés n'ont relevé aucun problème en ce qui concerne le processus de dotation (autre que celui de la longueur du processus de recrutement, une observation habituelle au sujet du recrutement dans la fonction publique) et ils ont conclu que la dotation était effectuée de façon équitable et objective.

À l'exception de quelques écarts mineurs dans les documents aux dossiers, les mesures de dotation étaient convenablement documentées et les documents justificatifs pertinents, et que par exemple les notifications, énoncés de mérite, évaluations de candidats et évaluations par un jury étaient conservés. Dans quelques-uns des dossiers de dotation échantillonnés et examinés, certaines décisions n'étaient pas documentées de façon complète; il manquait par exemple un formulaire de demande du bureau du personnel (DBP) et cinq approbations de DBP, et on a relevé trois mesures de dotation non annoncées. Même si les Ressources humaines ont été en mesure de décrire les étapes manquantes et de fournir une justification adéquate à cet égard, le manque de documentation de contrôle et d'information contextuelle dans un dossier de dotation accroît le risque de voir le processus de dotation perçu comme étant inéquitable et non objectif. On a également noté, à la suite d'une enquête auprès du

personnel des ressources humaines de la région, que les exigences concernant les documents au dossier des « affectations » (un processus dont se servent les régions et les secteurs pour déplacer le personnel entre certaines fonctions ou directions pour des projets à court terme, sans modification de niveau ou de salaire) n'étaient pas claires. Malgré que nous comprenions que les « affectations » ne sont pas considérées comme des mesures de dotation (ainsi, le critère de mérite n'est pas appliqué) et qu'elles n'exigent pas de justifications pour les RH, les exigences relatives aux documents aux dossiers devraient être clairement énoncées et bien comprises par toutes les parties concernées.

La vérification a permis de constater que le tableau de bord des ressources humaines fourni par l'administration centrale renfermait certaines données statistiques sur le profil de l'effectif dans la région, notamment la durée d'emploi, le principal groupe professionnel, le profil selon l'âge et l'admissibilité à la retraite. On a toutefois noté qu'aucune analyse n'avait été faite par la gestion quant au nombre d'affectations par intérim à long terme qui ont été faites au cours de la dernière année, au pourcentage des postes qui sont actuellement comblés par des personnes à titre « intérimaire », au pourcentage des mesures de dotation effectuées au cours des 12 derniers mois qui ont été des nominations, et enfin aux nominations à titre occasionnel, pour une durée déterminée ou à titre d'emploi d'été. La région de la C.-B. a souligné qu'à cause des ressources limitées et du peu de fiabilité des données fournies par l'administration centrale, aucune analyse des processus de dotation officiels n'était en place. En conséquence, le risque augmente que la gestion ne soit pas au courant des tendances ou des changements qui surviennent dans les processus et les pratiques de dotation. Le problème concernant la surveillance a été ciblé lors de vérifications antérieures des pratiques de gestion (Alberta et Ontario) et a été communiqué à la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRJMT)).

Recommandations :

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de la Colombie-Britannique :

3. Précise les exigences en matière de dossiers de dotation et veille à ce que les documents de contrôle pertinents soient conservés avec les dossiers de dotation, afin de prouver que les mesures de dotation sont liées à des besoins en dotation définis ou à des départs d'employés, ainsi qu'à des fins de vérification et de continuité dans la tenue des dossiers.
4. Fasse une analyse régulière des mesures de dotation et des tendances à cet égard, et du processus d'embauche.

5.3 Gestion du risque

5.3.1 Gestion des risques

Dans le contexte actuel, la gestion efficace des risques est essentielle si l'on veut exercer une saine gouvernance et faire preuve de responsabilité. On s'attend à ce que les bureaux régionaux d'AADNC comprennent les principaux risques auxquels ils sont confrontés et disposent de plans appropriés afin de les atténuer. Le fait d'avoir une stratégie dûment

documentée en matière de gestion des risques permet à la direction de mieux cerner, observer 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 (intervention, surveillance financière, etc.) n'entraient pas dans le cadre de la mission, malgré qu'il ait été souligné que la région avait entrepris un processus en vue de cerner les risques associés aux programmes fournis dans la région.

La vérification a permis de conclure qu'il existait des activités de gestion du risque au sein des processus régionaux de planification. Tant dans son plan d'activités intégré que dans les plans opérationnels de ses directions, la région a déterminé des activités et des résultats attendus pour chaque objectif stratégique et a attribué une cote pour qualifier le niveau de risque encouru si elle n'atteint pas l'objectif stratégique. Un examen du guide de planification annuelle de la région avec la gestion a révélé que le système d'évaluation du risque appliqué à ces objectifs était fondé sur une détermination appréciative de ce qu'est un risque perçu comme faible, moyen ou élevé et non sur une évaluation formelle du risque.

La région de la C.-B. n'a pas de profil de risque indiquant tous les risques régionaux ciblés, les résultats des évaluations de risques et les plans d'atténuation pertinents. En conséquence, aucun processus n'a été établi pour déclarer, surveiller et diminuer les risques déterminés.

La région a mis en œuvre un processus pour cerner et évaluer les risques associés à la prestation des programmes dans la région, et elle est consciente du fait que la prochaine étape consistera à produire des plans d'action pertinents et à mettre en œuvre des processus de surveillance. Ce processus devrait être un élément ou sous-ensemble importants d'un profil de risque futur pour la région de la C.-B. Il s'agit là d'une autre pratique exemplaire reconnue entreprise dans la région. La région a suivi une approche de la planification de la conformité fondée sur le risque qui est conforme au profil de risque ministériel afin d'assurer une évaluation des risques uniforme pour tous les programmes et que les activités de surveillance et de conformité ciblent les risques les plus élevés et les plus importants compte tenu des priorités de la région. Cette approche garantit également que les ressources sont adéquatement harmonisées à des secteurs importants et présentant les risques les plus élevés.

Élaborer un profil de risque régional est une importante pratique de gouvernance et de surveillance de gestion. Un profil de risque régional devrait être fondé sur une approche documentée, en recourant à des modèles standards et à des critères d'évaluation, et il doit être accompagné d'une évaluation officielle des risques, de l'élaboration de plans d'action aux fins de l'atténuation et d'un solide processus de surveillance. La direction peut se servir des résultats des évaluations périodiques des risques pour guider les décisions sur les budgets et les affectations de ressources en ciblant les secteurs présentant les risques les plus élevés.

Recommandation :

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de la Colombie-Britannique :

5. Élabore et mette en œuvre une approche officielle et documentée de la gestion des risques comportant un processus continu et une structure de gouvernance, afin de déterminer, d'évaluer et de surveiller les risques et les mesures d'atténuation, à l'appui d'un profil de risque pour la région. L'administration centrale doit communiquer une orientation aux régions et aux secteurs afin d'assurer une approche nationale cohérente en matière de gestion des risques. (Dans ce cas-ci, on entend par « administration centrale », Politiques et orientation stratégique, le champion de la gestion du risque à AADNC, et le Centre de gestion des risques du Secteur de la vérification et de l'évaluation.)

5.4 Planification, résultats et rendement

5.4.1 Mesures du rendement

Pour pouvoir déterminer dans quelle mesure la gestion réalise les progrès compte tenu 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 gestion de surveiller son rendement réel compte tenu des résultats planifiés et de pouvoir rajuster le tir, au besoin. Tous les systèmes de surveillance et de déclaration utilisés à l'appui de ces processus devraient être fiables.

La région de la C.-B. a élaboré des plans détaillés, des indicateurs cibles et des mesures de rendement pour suivre et surveiller les progrès accomplis par rapport aux objectifs régionaux. L'administration centrale d'AADNC détermine les objectifs ministériels et fait part de ses orientations à la région à propos des secteurs prioritaires et des éléments à propos desquels l'administration centrale veut des rapports. Les mesures et les exigences en matière de rendement pour la région sont incluses dans trois documents clés, à savoir : le plan d'activités régional intégré; le rapport trimestriel; et à l'intérieur des plans opérationnels individuels de chaque Direction. La vérification a noté que la gestion a cerné des plans détaillés et des mesures de rendement liés aux objectifs organisationnels et de responsabilisation. Les résultats et les mesures établis sont convenables et compris de manière uniforme, dans l'ensemble du bureau régional.

La vérification a révélé qu'il existait un processus officiel et courant de collecte d'informations sur la mesure du rendement, au moyen de l'outil Web de planification et de rapport conçu dans la région. Cet outil est un moyen de noter les objectifs et les activités des plans opérationnels des directions et des plans d'activités intégrés, qui peuvent ensuite être combinés au processus de rapports trimestriels. Le recours à l'outil de planification et de déclaration a considérablement réduit le temps affecté à des tâches administratives requis pour produire chacun des rapports trimestriels. En se servant de cet outil les directeurs et les gestionnaires surveillent le rendement réel par rapport aux résultats prévus et modifie le tir, au besoin. L'utilisation de cet outil par la région est une pratique solide reconnue qui a produit un processus de rapports trimestriels plus efficient et mené à l'élaboration de plans d'activités régionaux.

La région de la C.-B. fait des mises à jour trimestrielles sur le rendement au moyen du rapport trimestriel qui est approuvé par l'ED et acheminé par la suite à l'administration centrale d'AADNC pour examen et approbation. Pour l'ED, c'est l'occasion de faire un examen critique

et d'approuver les résultats en matière de rendement, afin de garantir la fiabilité des renseignements fournis dans les rapports sur le rendement.

Recommandation :

Aucune recommandation n'a été formulée dans ce domaine.

5.5 Gouvernance et orientation stratégique

5.5.1 Organismes de gestion et de surveillance

Pour assurer l'existence de pratiques adéquates en matière de gouvernance, il faut établir des organismes efficaces de surveillance et de supervision qui se réunissent régulièrement et dont les rôles et responsabilités sont clairement définis et bien compris. Cette vérification visait en particulier à cerner les principaux organismes de gestion et de surveillance de la région, ainsi que la façon dont ils interagissent et communiquent en tant qu'indicateurs de leur efficacité.

Dans la région de la C.-B., les deux principaux organismes de gestion et de surveillance sont l'Équipe de direction (ED) et l'Équipe de gestion de la C-B (EGCB). L'ED est un comité décisionnel formé de cadres supérieurs qui se réunissent toutes les semaines dans la région de la C.-B. L'EGCB est un comité opérationnel formé de gestionnaires qui se réunissent tous les mois.

Grâce à un examen des documents pertinents et d'entrevues auprès des gestionnaires, la vérification a révélé que l'ED n'avait ni mandat ni attribution officiels et qu'il exerçait ses activités en suivant les principes contenus dans un énoncé des objectifs. En conséquence, les rôles, responsabilités, pouvoirs et objectifs du principal organisme décisionnel de la région ne sont pas clairement définis.

En ce qui concerne l'EGCB, il existe un consensus sur le fait que les rôles, responsabilités, pouvoirs et objectifs ne sont pas clairs. Malgré que le groupe ait un cadre de référence officiel, la région révisé actuellement ce document afin de tenir compte des préoccupations et défis auxquels sont confrontés les membres du comité. Au cours des entrevues avec les membres, et suite à l'examen des documents, on a noté parmi les défis à relever un faible taux de présence, un manque de compréhension du rôle et de l'objectif du comité, des liens inefficaces avec l'ED et un leadership inefficace. On constate que le directeur général régional prend des mesures pour relever les défis susmentionnés en révisant le cadre de référence, en nommant le directeur général régional adjoint coprésident de l'EGCB, et en redéfinissant le rôle du groupe (p. ex., en fournissant appui, conseils et recommandations à l'ED).

Recommandation :

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de la Colombie-Britannique :

6. Précise les rôles, responsabilités et objectifs des membres de l'EGCB. Une fois ces précisions apportées, le directeur général régional de la C-B doit s'assurer qu'un cadre de

référence complet est élaboré et mis en œuvre par les deux organismes de surveillance et de supervision de la région (ED et EGCB).

5.6 Communication

5.6.1 Communications internes

Des communications et rétroactions internes ouvertes et efficaces sont importantes pour garantir une mise en œuvre efficace des décisions et une rétroaction transparente et honnête. Il est important également que les mécanismes de communication et de rétroaction internes assurent l'acheminement d'une information pertinente en temps opportun au personnel.

À la lumière des discussions avec la gestion et le personnel ainsi que d'un examen d'échantillons de communications (ordres du jour de comités, procès-verbaux de réunions, site intranet, courriels, etc.), on a constaté au cours de la vérification qu'il existait divers modes de communication interne permettant les rétroactions ouvertes et efficaces, dans l'ensemble de l'organisation. La vérification a également révélé que ces modes de communication permettaient d'assurer la communication d'une information pertinente et opportune partout au sein de l'organisation (p. ex. vers le haut, vers le bas et horizontalement).

Recommandation :

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

5.7 Responsabilisation

5.7.1 Responsabilisation

Il est important qu'une structure organisationnelle claire et efficace, accompagnée d'une délégation des pouvoirs de signature, des responsabilités et de l'imputabilité, soit établie, documentée, à jour et bien communiquée. Il est également important que les responsabilités soient clairement énoncées et adoptées dans le cadre des initiatives en collaboration ainsi que dans les contrats avec les tierces parties.

Dans la région de la C.-B., les organigrammes et les niveaux de pouvoir délégués en matière d'opérations financières sont clairs et à jour. On a remarqué que tout le personnel avait accès rapidement aux niveaux de pouvoirs délégués en matière d'opérations financières au moyen de l'outil Pouvoirs de signer des documents financiers (PSDF) se trouvant dans l'intranet de la région. L'outil PSDF fournit à tout le personnel, à tous les niveaux, y compris ceux qui assurent la vérification des pouvoirs de signature, la possibilité de visualiser les pouvoirs délégués actuels, antérieurs et intérimaires.

La portée de cette vérification ne comprenait pas la vérification du traitement des transactions financières afin de vérifier la pertinence et de l'efficacité des pouvoirs délégués de signer des documents financiers; toutefois, on a noté que la région avait mis en œuvre un processus d'assurance de la qualité permettant de cerner, d'inventorier et de préciser les problèmes systématiques observés au cours du processus post-vérification. Les problèmes ciblés sont

communiqués aux gestionnaires régionaux dotés de pouvoirs délégués de signer par l'entremise de communiqués régionaux. La portée de la vérification comprenait l'examen des approbations écrites relatives aux dossiers de dotation. Comme souligné au point 5.2.2, Recrutement, embauche et promotion des ressources humaines, aucun problème important n'a été relevé.

La portée de cette vérification comprenait un examen des responsabilités et obligations redditionnelles relatives aux initiatives en collaboration et dans le cadre de contrats avec de tierces parties. Après examen des protocoles d'entente (PE) sur les initiatives en collaboration avec les bureaux de Traités et gouvernement autochtone, des Services ministériels locaux de l'interlocuteur fédéral pour les Métis et les Indiens non inscrits et de la Direction générale de la gestion et du règlement des litiges, on a noté que ces PE étaient renouvelés tous les ans et qu'ils établissaient les ententes en matière de gestion et de reddition de comptes.

En ce qui concerne les initiatives en collaboration, on a également noté que la région (de même que la région du Manitoba) sous-traitait tous ses besoins en matière de technologie de l'information (TI). Malgré que la vérification ait révélé que les contrats de sous-traitance liés aux TI avaient été approuvés conformément aux pouvoirs délégués, on a observé un manque de conformité dans les exigences relatives à la préparation de rapports (p. ex., l'entrepreneur doit soumettre des rapports mensuels sur le rendement avant que chaque facture ne soit payée). Plus précisément, les rapports sur le rendement n'ont pas été versés aux dossiers pendant cinq mois en 2009-2010, et aucun rapport n'a été conservé en 2010-2011. La vérification n'a pas révélé d'autres contrats de sous-traitance importants.

Recommandation :

Il est recommandé que le directeur général régional de la région de la Colombie-Britannique :

7. S'assure que l'entrepreneur chargé du soutien en TI satisfait aux modalités énoncées dans ses obligations contractuelles relativement à la fourniture en temps opportun de rapports sur la gestion du rendement, avant d'approuver ses factures.

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 la Colombie-Britannique doit collaborer avec l'administration centrale pour définir les services à la clientèle externes offerts par AADNC et établir des objectifs de rendement dans la prestation de ces services dans le cadre des mesures permanentes de gestion et de suivi à l'égard de ces normes. 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>Le bureau régional doit également élaborer et mettre en œuvre un processus de sondage auprès des clients qui lui sera propre et qui nécessitera la participation de tous les directeurs régionaux qui offrent</p>	<p>Réponse de la direction :</p> <p>L'administration centrale (AC) des Opérations régionales travaillera avec d'autres secteurs et régions à élaborer l'approche ministérielle 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 contrôle appropriés, et de clarifier les rôles et les responsabilités. Les directeurs généraux régionaux collaboreront entre eux ainsi qu'avec l'AC pour contribuer à l'élaboration des approches nationales.</p> <p>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>Sous-ministre adjoint principal, Opérations régionales</p> <p>Directeur général régional</p> <p>Sous-ministres adjoints des autres secteurs</p>	<p>Selon le plan de travail approuvé par les Opérations régionales pour l'initiative sur les normes de service nationales. Voir dates ci-dessous.</p>

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>des services externes en plus d'intégrer des plans d'action officiels et des procédures de suivi afin qu'on puisse comparer les résultats, puis déterminer les répercussions des mesures prises sur le service à la clientèle.</p>	<p><u>Mesures</u> :</p> <p>Programmes déjà dotés de normes de service : officialiser les normes de service dans un document.</p> <p>Programmes sans normes de services : Services directs</p> <p>Subventions et contributions</p> <p>Services internes</p> <p><u>Enquête régionale auprès des clients</u> :</p> <p>En réaction à l'enquête régionale auprès des clients, le bureau régional devra faire part des résultats à l'ensemble des Premières nations de la Colombie-Britannique d'ici la fin du présent exercice.</p> <p>Dans le cadre des activités de</p>	<p>Directeur général régional, Colombie-Britannique</p> <p>Directeur, Services de financement, programmes et partenariats – Colombie-Britannique</p> <p>Directeur, Orientation stratégique et</p>	<p>Septembre 2011</p> <p>Mars 2012</p> <p>Mars 2012</p> <p>Juin 2012</p> <p>Mars 2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	discussion avec le client, le bureau régional révisera notre approche actuelle à cet égard afin de déterminer de quel type de commentaires la région a besoin et de quelle manière on les obtiendra. Cet aspect sera lié à l'initiative nationale de gestion des services afin d'assurer une uniformité à l'échelle nationale.	communications, Colombie-Britannique	
<p>2. Le directeur général régional de la région de la Colombie-Britannique doit collaborer avec l'administration centrale pour assurer l'intégration du plan de ressources humaines et du plan d'affaires intégré de la région et fournir des détails sur les besoins anticipés en matière de ressources humaines et les incidences sur ses ressources financières. L'administration centrale doit communiquer la façon de procéder à l'ensemble des régions et des secteurs afin d'assurer une approche nationale uniforme pour la planification régionale.</p>	<p>Réponse de la direction :</p> <p>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>Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique</p> <p>Dirigeant principal des finances</p> <p>Directeur général, Direction générale des services de RH et du milieu de travail</p> <p>Sous-ministre adjoint principal, Opérations régionales</p> <p>Directeurs généraux régionaux</p>	Mars 2012

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
		Directeur, Orientation stratégique et communications, C-B	
<p>3. Le directeur général régional de la Colombie-Britannique devra préciser les exigences relatives aux documents de dotation et veiller à ce qu'on conserve les documents d'appui pour montrer en quoi les mesures prises en matière de dotation sont liées aux besoins recensés ou répondent au départ de membres du personnel ainsi qu'à des fins de vérification et de continuité des dossiers.</p>	<p>Réponse de la direction :</p> <p>Le directeur général régional de la Colombie-Britannique délèguera cette responsabilité au directeur des RH pour s'assurer que les exigences relatives aux documents de dotation sont bien comprises et qu'on conserve toute l'information nécessaire.</p> <p>Mesures :</p> <p>La Direction des ressources humaines (DRH) de la région de la Colombie-Britannique étudiera les listes de vérification actuelles des RH pour s'assurer qu'elles contiennent toute la documentation nécessaire pour les divers processus de dotation dirigés par le bureau régional, y compris les liens avec le plan de dotation régional des RH. On communiquera les listes de vérification mises à jour au personnel de la DRH.</p>	<p>Directeur général régional, Colombie-Britannique</p> <p>Directeur, Ressources humaines, Colombie-Britannique</p>	<p>Décembre 2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>Le personnel du bureau régional travaille également avec la DGSRHMT pour élaborer des outils et des listes de vérification nationaux afin d'appuyer l'adoption de pratiques uniformes au sein du Ministère.</p>		
<p>4. Le directeur général régional de la région de la Colombie-Britannique doit voir à ce que l'analyse des mesures de dotation, des tendances à cet égard et du processus d'embauche se fasse de façon régulière.</p>	<p><u>Réponse de la direction/mesures :</u></p> <p>La DRH développera un processus d'analyse et de rapports à l'équipe de direction en ce qui a trait aux mesures de dotation, tant aux niveaux transactionnel que stratégique, afin de documenter le cycle annuel de planification des activités.</p> <p>La DRH continuera à travailler avec la DGSRHMT pour obtenir de l'information et des rapports appuyant les activités d'analyse.</p>	<p>Directeur général régional, Colombie-Britannique</p> <p>Directeur, Ressources humaines, Colombie-Britannique</p>	<p>Juillet 2011</p>
<p>5. Le directeur général régional de la Colombie-Britannique doit élaborer et mettre en œuvre une approche formelle et documenter de la gestion</p>	<p><u>Réponse de la direction :</u></p> <p><u>À court terme :</u></p> <p>Poursuivre l'évaluation continue des</p>	<p>Directeur général</p>	<p>Octobre 2011</p>

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>du risque, y compris un processus et une structure de gouvernance permanents pour recenser, évaluer et surveiller les risques et les mesures d'atténuation connexes, ce qui appuiera la création d'un profil de risque régional plus tard.</p> <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 administration centrale, 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>risques (Rapports financiers, conformité, etc.) et continuer de rendre compte des activités dans le cadre des plans d'activités trimestriels.</p> <p>En novembre 2010, la région a lancé le projet régional d'évaluation du risque posé des programmes, qui met l'accent sur la conformité. À la suite de la vérification des pratiques de gestion, les programmes ont cerné les activités les plus à risque et conçu des plans d'action. La surveillance et la supervision relèvent de l'équipe de direction.</p> <p><u>À 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>régional, Colombie-Britannique</p> <p>Directeur, Services ministériels – Colombie-Britannique</p> <p>Directeur ou directrice, Services de financement, programmes et partenariats – Colombie-Britannique</p> <p>Sous-ministre adjoint principal, Politiques et orientation stratégique</p> <p>Champion de la gestion du risque d'AADNC</p> <p>Secteur de la vérification et de l'évaluation</p>	<p>Suivre le plan national.</p>

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<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. Le bureau régional assurera la coordination et la liaison dans les travaux avec l'AC pour ce qui est des cadres de gestion des risques propres aux programmes.</p> <p>Les responsables de la gestion des risques à l'AC 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 responsables pour appuyer les pratiques régionales en matière de gestion des risques.</p> <p>Les profils de risque organisationnel des régions doivent être intégrés au processus et aux documents de planification des activités régionales</p>	<p>Directeurs généraux des programmes, AC</p> <p>Directeur, Services ministériels – Colombie-Britannique</p> <p>Directeurs régionaux des programmes</p>	

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	pour 2012-2013.		
<p>6. Le directeur général régional de la Colombie-Britannique doit clarifier les rôles, les responsabilités et l'objectif du comité de l'équipe de gestion de la Colombie-Britannique. Une fois que ce sera fait, le directeur général régional devra veiller à ce qu'on élabore et mette en œuvre un Cadre de référence détaillé pour les organismes de surveillance régionaux (équipe de direction et comité de l'équipe de gestion).</p>	<p>Réponse de la direction/mesures :</p> <p>Le directeur général régional de la Colombie-Britannique précisera les rôles, les responsabilités et l'objectif du comité de l'équipe de gestion en fonction de la nouvelle structure régionale et s'assurera qu'ils sont indiqués dans les cadres de référence mis à jour. Ces deux aspects seront mis en œuvre dès que terminés.</p>	<p>Directeur général régional, Colombie-Britannique</p> <p>Directeur général régional associé, Colombie-Britannique</p>	<p>Décembre 2011</p>
<p>7. Avant d'approuver une facture, le directeur général régional de la Colombie-Britannique doit s'assurer que l'entrepreneur en soutien TI respecte ses obligations contractuelles en ce qui a trait au respect des dates de production des rapports sur la gestion du rendement.</p>	<p>Réponse de la direction/mesures :</p> <p>Le directeur général régional de la Colombie-Britannique délèguera cette responsabilité au directeur des services ministériels, qui veillera à ce qu'on fasse part de l'exigence concernant le respect des dates de production des rapports sur la surveillance du rendement à l'entrepreneur en soutien TI et qu'on respecte les modalités du contrat. Les</p>	<p>Directeur général régional, Colombie-Britannique</p> <p>Directeur, Services ministériels – Colombie-Britannique</p>	<p>Septembre 2011</p>

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>rapports de rendement seront conservés avec la facture pour montrer le respect des modalités du contrat et démontrer le respect de l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>.</p>		

Annexe A : Critères de vérification

L'objectif de vérification est lié aux critères de vérification élaborés conformément aux contrôles de gestion fondamentaux. Des critères de vérification additionnels ont été élaborés pour les risques particuliers relevés à l'étape de la planification.

Critères de vérification	
Normes de service à la clientèle	
1,1	Les normes de service externe 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.
Gestion des ressources humaines	
2,1	La planification des ressources humaines s'harmonise à la planification stratégique et opérationnelle.
2,2	Le recrutement, l'embauche et la promotion tiennent compte des besoins actuels et futurs de l'organisation.
2,3	Le recrutement, l'embauche et la promotion se font de manière équitable et objective.
Gestion du risque	
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 elle intervient en conséquence.
3,4	La direction communique de façon appropriée aux principaux intervenants les risques auxquels elle est exposée et ses stratégies de gestion des risques, et elle présente des rapports à cet égard.
Planification, résultats et rendement	
4,1	La direction a défini les résultats attendus et les mesures du rendement, en lien avec les objectifs de l'organisation.
4,2	La direction surveille le rendement réel en regard des résultats prévus et apporte des ajustements au besoin.
Gouvernance et orientation stratégique	
5,1	Des organismes efficaces de surveillance sont établis.
5,2	Les organismes de surveillance ont un mandat clair, notamment concernant leur rôle en matière de gouvernance, de gestion du risque et du contrôle.
Communications internes	
6,1	Des modes de communication et de rétroaction internes ouvertes et efficaces existent.
6,2	Les mécanismes de communication et de rétroaction internes assurent la transmission d'une information pertinente et fournie en temps opportun.
Responsabilisation	
7,1	Les pouvoirs, responsabilités et obligations redditionnelles sont clairs et ont été communiqués.
7,2	Une structure organisationnelle claire et efficace a été mise en place et est documentée.
7,3	La responsabilisation de l'organisation à l'appui des initiatives en collaboration (p. ex., avec d'autres ministères ou d'autres organisations) est clairement établie.