

Affaires indiennes et du Nord Canada

Rapport de vérification interne

**Vérification des pratiques de gestion de la région du
Manitoba**

Rédigé par :

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

Projet : 10-27

Février 2011

N° SGGID 3624616

Table des matières

ACRONYMES.....	ii
Résumé.....	1
1. Introduction et contexte	4
2. Objectifs 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	7
5.2 Gestion des ressources humaines.....	8
5.3 Gestion des risques.....	11
5.4 Gérance.....	12
6. Plan d'action de la direction.....	13
Annexe A – Critères de vérification.....	24

ACRONYMES

AEC	Auto-évaluation des contrôles
AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
CGF	Contrôles de gestion fondamentaux
EDR	Équipe de direction régionale
EPG	Examen des pratiques de gestion
GRE	Gestion du rendement de l'employé
LGFP	Loi sur la gestion des finances publiques
PVR	Plan de vérification fondé sur le risque
RH	Ressources humaines
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
A.	Article de la Loi sur la gestion des finances publiques

Résumé

Contexte

Une deuxième ronde d'examens des pratiques de gestion (EPG) était prévue dans le plan de vérification fondé sur le risque (PVR) de 2010-2013, étant donné que les EPG représentent pour Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC) un moyen efficace et économique d'améliorer les pratiques de gestion et de mieux faire connaître les pratiques exemplaires. Sur la recommandation du Comité de vérification, le PVR a été approuvé par le sous-ministre, le 19 avril 2010.

La démarche retenue pour la deuxième ronde d'EPG prévoyait un atelier sur l'auto-évaluation des contrôles (AEC), une vérification des pratiques de gestion axée sur les domaines à risque élevé cernés par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) grâce à l'atelier sur l'AEC et un examen des constatations issues de vérifications et d'examens antérieurs.

Objectif et portée de la vérification

La présente vérification avait pour objet de fournir à la haute direction une assurance sur les pratiques de gestion évaluées à risques élevés au cours d'un atelier régional sur l'AEC, de l'examen des conclusions tirées de vérifications et d'examens antérieurs ainsi que des priorités ministérielles. Dans le cas des pratiques de gestion considérées comme étant à risque élevé, le SVE a évalué dans quelle mesure les activités et les contrôles en place sont adéquats et contribuent à l'atteinte des objectifs, dans le respect des politiques, des procédures et des règlements applicables.

La présente vérification a porté sur la période du 1^{er} avril 2009 au 30 septembre 2010. Comme nous l'avons indiqué dans l'objectif de la vérification, la vérification a porté sur l'examen des pratiques et activités de gestion présentant des risques élevés, sous l'angle de l'importance relative et du rendement. De manière générale, la vérification concernant la région du Manitoba a porté sur les pratiques de gestion en usage dans les domaines des normes de service à la clientèle externe, de la gestion des ressources humaines, de la gestion des risques et de la gérance.

Points forts observés

Tout au long des travaux de vérification sur le terrain, l'équipe de vérification a pu observer plusieurs exemples de domaines dans lesquels les contrôles sont convenablement conçus et appliqués efficacement par la direction de la région du Manitoba. Il en ressort plusieurs constatations positives, énumérées ci-après :

- l'équipe de direction régionale (EDR) examine toutes les activités de dotation afin de s'assurer qu'elles sont appropriées et qu'elles répondent aux besoins de la région;
- les besoins en dotation anticipée sont gérés au moyen d'un plan stratégique de dotation triennal et par la dotation collective (c.-à-d. les bassins);

- la direction régionale met l'accent sur la réalisation des évaluations de la gestion du rendement de l'employé (GRE);
- de manière générale, les dépenses sont enregistrées de manière rigoureuse sur une base régulière;
- la direction analyse, clôture et révisé régulièrement les écarts financiers;
- l'information financière et non financière fait l'objet d'un rapport trimestriel présenté à la haute direction régionale et à l'Administration centrale. Le rapport trimestriel est préparé selon une structure et un échéancier déjà établis.

Recommandations

De manière générale, il a été constaté que les pratiques de gestion régionales sont bien contrôlées; cependant l'équipe de vérification a relevé quelques problèmes mineurs, qui ont donné lieu à neuf recommandations visant à améliorer les contrôles de gestion dans les domaines suivants : planification intégrée des ressources humaines, documentation des décisions en matière de dotation des ressources humaines, réalisation en temps opportun du processus de gestion du rendement des employés, gestion des risques, normes de service à la clientèle externe, et application adéquate de la *Loi sur la gestion des finances publiques* relativement aux transactions non salariales.

Il est recommandé que la directrice générale de la région du Manitoba :

- collabore avec l'Administration centrale à la définition des services à la clientèle externe offerts par AINC et des attentes en matière de rendement dans la prestation de ces services, dans le cadre de la gestion et de la surveillance continues des normes. Pour s'assurer qu'une stratégie nationale et uniforme est mise en oeuvre, l'Administration centrale devrait communiquer officiellement à toutes les régions les normes, les attentes en matière de rendement et les exigences en matière de surveillance.
- collabore avec l'Administration centrale pour faire en sorte que les plans des ressources humaines et les plans d'activités régionaux soient intégrés et renferment des précisions sur les besoins anticipés en ressources humaines et sur leur incidence sur les ressources financières. L'Administration centrale devrait communiquer cette stratégie à toutes les régions et à tous les secteurs afin d'assurer la mise en place d'une stratégie nationale cohérente en matière de planification régionale.
- officialise et documente le processus visant à établir un lien entre les mesures de dotation et le Plan triennal de dotation stratégique,
- veille à ce que la documentation de contrôle pertinente soit conservée dans les dossiers de dotation aux fins de vérification et de continuité de l'archivage,
- veille à ce que tous les énoncés de critères de mérite soient signés par le superviseur à chaque mesure de dotation, et ce, pour confirmer que l'énoncé est toujours valide

- analyse les mesures et tendances en matière de dotation et effectue régulièrement l'examen du processus d'embauche.
- veille à ce que l'approbation des objectifs de gestion du rendement des employés (GRE) se fasse au début du cycle d'évaluation du rendement (c.-à-d. au plus tard le 31 mai, dans le cas des employés nommés pour une durée indéterminée ou dans le mois suivant le début de l'emploi, dans le cas des nouveaux employés). De plus, il est recommandé que les possibilités d'amélioration de la GRE soient présentées clairement.
- élabore une approche officielle et documentée de gestion des risques, qui inclura un processus continu et une structure de gouvernance permettant de cerner les risques, de les évaluer et de surveiller les mesures visant à les atténuer. L'Administration centrale devrait communiquer des directives à toutes les régions et à tous les secteurs, afin d'assurer une approche nationale cohérente en matière de 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).
- veille à ce que les sections 32 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) soient correctement appliquées et que le personnel ait à sa disposition une formation adéquate afin d'être en mesure de procéder à l'engagement adéquat des dépenses et à un contrôle approprié de ces engagements (article 32), ainsi qu'à la vérification des comptes (article 34).

Conclusion

De manière générale, on a constaté que les pratiques de gestion étaient efficaces et adéquates; cependant, des améliorations s'imposent 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 du rendement des employés, la gestion des risques et le traitement de transactions non salariales.

1. Introduction et contexte

1.1 *Initiative concernant les pratiques de gestion*

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) a mené vingt (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 a 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 nouvelle stratégie, 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 devraient être sélectionnées en vue de faire l'objet d'une vérification.

1.2 *Auto-évaluation des contrôles*

L'atelier d'AEC est le moyen par lequel la vérification interne recueille les opinions des participants sur l'importance et l'efficacité des principales pratiques de gestion, plus précisément, leurs points de vue sur le degré d'efficacité avec lequel chacune de leurs 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, une technologie de vote anonyme étant 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 missions antérieures, le SVE a cerné six domaines clés de risque potentiel devant faire l'objet d'une analyse plus approfondie, soit les normes de service à la clientèle externe, la planification des ressources humaines, la gestion du rendement des employés, le recrutement, l'embauche et les promotions, la gestion des risques et la gérance. 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 du Manitoba*

Les Premières nations du Manitoba sont représentées par trois organisations provinciales actives sur la scène politique, réparties selon un axe nord-sud et par sept conseils tribaux visant tous le même but - renforcer les collectivités des Premières nations du Manitoba.

La région du Manitoba est constituée de huit directions : la Haute direction (qui comprend les Communications et la planification stratégique), Gouvernance, Peuple et responsabilités

fiduciaires, Terres, Infrastructure et logement, Opérations des services de financement, Ressources humaines et Services corporatifs.

2. Objectifs et portée de la vérification

2.1 Objectif de la vérification

La présente vérification avait pour objet de fournir à la haute direction une assurance sur un ensemble de pratiques de gestion évaluées comme présentant des risques élevés au cours d'un atelier régional sur l'AEC et d'examiner les conclusions tirées de vérifications et d'examens antérieurs ainsi que les priorités ministérielles. Dans le cas des pratiques de gestion considérées comme présentant des risques élevés, le SVE a évalué dans quelle mesure les contrôles et les activités en place sont adéquats et contribuent à l'atteinte des objectifs régionaux, dans le respect des politiques, des procédures et des règlements applicables.

L'objectif de la vérification est appuyé par les critères de vérification détaillés qui ont été élaborés en conformité avec les contrôles de gestion fondamentaux.

2.2 Portée de la vérification

La présente vérification a porté sur la période du 1^{er} avril 2009 au 30 septembre 2010. La vérification a permis d'examiner les pratiques et activités de gestion considérées par la direction et par le SVE comme à risque élevé, du point de vue de l'importance relative et du rendement. Dans certains cas où des travaux de vérification ont récemment été effectués ou sont prévus, les pratiques de gestion considérées comme à risque élevé ont été exclues de la présente vérification. De plus, les pratiques de gestion considérées comme relevant de la responsabilité principale de l'Administration centrale ont été exclues de la portée de la vérification. Les secteurs de l'Administration centrale régulièrement considérés comme présentant un risque élevé feront l'objet de vérifications futures à l'échelle du Ministère.

La portée de la vérification concernant la région du Manitoba englobait les domaines de pratiques de gestion suivants : normes de service à la clientèle externe, planification des ressources humaines, gestion du rendement des employés, recrutement, embauche et promotion, gestion des risques et gérance. Les travaux sur le terrain pour les besoins de la présente vérification ont été menés du 17 au 21 janvier 2011 au cours d'une visite au bureau régional du Manitoba, à Winnipeg.

3. Démarche et méthodologie

La vérification des pratiques de gestion dans la région du Manitoba 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 comprenaient les suivantes :

- des entrevues avec les gestionnaires et les employés clés de la région;
- un examen de documents pertinents se rapportant à la planification des opérations et des ressources humaines, au processus de dotation, à la gestion des risques, aux normes de service à la clientèle externe et à la gestion financière;
- l'évaluation du système de contrôles internes, de gestion des risques et de gouvernance au sein de la région, à l'égard des processus visés dans la portée de la vérification;
- l'examen détaillé d'un échantillon de transactions non salariales visant à s'assurer que les dépenses ont été consignées de manière appropriée, et d'un échantillon de dossiers de ressources humaines visant à s'assurer que les décisions de la direction en matière de dotation sont judicieuses et étayées par une documentation appropriée.

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

Pour les besoins de l'examen des transactions non salariales et des dossiers de ressources humaines, un échantillon fondé sur les contrôles a été sélectionné pour la période visée par la vérification, à savoir celle du 1^{er} avril 2009 au 30 septembre 2010. La stratégie d'échantillonnage a pris en compte les facteurs suivants : l'application aux années financières qui se chevauchent, le type de transaction ou de mesures de dotation; les risques cernés; la fréquence et le type de contrôles à vérifier.

4. Conclusion

De manière générale, on a constaté que les pratiques de gestion étaient efficaces et adéquates; cependant, des améliorations s'imposent 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 du rendement des employés, la gestion des risques et le traitement de transactions non salariales.

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 cet écart a été évalué et cette évaluation a permis de tirer une conclusion pour chaque critère de vérification et de formuler des recommandations en vue d'une amélioration.

Les observations portent à la fois sur les pratiques de gestion qui sont considérées comme solides, et celles qu'il y aurait lieu d'améliorer. Pour chaque domaine de gestion où des améliorations sont nécessaires, les répercussions de la lacune constatée sont exposées et des mesures correctives sont 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 du Manitoba qui consacre l'essentiel de ses efforts à la prestation de 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, en assure la surveillance et demande la rétroaction de ses clients externes à cet égard. L'élaboration des normes doit se faire selon une stratégie nationale cohérente qui établira un juste équilibre entre les efforts que déploie le Ministère pour améliorer la qualité des services aux bénéficiaires et la réduction du fardeau de la reddition de comptes.

La prise de renseignements auprès de la direction régionale a permis de constater qu'il y a un nombre limité de normes officieuses de service externe en place. Celles-ci comprennent entre autres : l'approbation d'accords-cadres avant le prochain exercice, l'émission du paiement initial avant la première semaine d'avril et le soutien à des programmes fondés sur des propositions au moyen de lettres d'appel et de lignes directrices. Les normes officielles de prestation de services à la clientèle externe, telles que les délais prévus, n'ont pas été établies officiellement. De plus, ces normes ne sont pas gérées ou communiquées de façon officielle. Des personnes interviewées ont relevé que l'Administration centrale a lancé une initiative visant à définir des normes de prestation, mais à ce jour, une telle liste n'est toujours pas disponible. En conséquence, il est difficile pour la direction générale d'établir les attentes des clients externes ou de fournir des délais d'exécution concrets, ce qui pourrait avoir comme effet de diminuer le degré de satisfaction de la clientèle. L'absence de normes de prestation de services externes bien établies et gérées accroît le risque que la direction ne soit pas en mesure d'évaluer son efficacité à répondre aux attentes de la clientèle ni d'améliorer de façon continue sa stratégie et ses mécanismes de prestation de services.

Recommandation

Il est recommandé que la directrice générale de la région du Manitoba :

1. collabore avec l'Administration centrale à la définition des services à la clientèle externe offerts par AINC et développe des objectifs de rendement pour la prestation de ces services, dans le cadre de la gestion et de la surveillance continues des normes. Pour s'assurer qu'une stratégie nationale uniforme est mise en oeuvre, l'Administration centrale devrait communiquer officiellement à toutes les régions les normes, les attentes en matière de rendement et les exigences en matière de surveillance.

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 que la planification des ressources humaines soit harmonisée avec la planification stratégique et opérationnelle et qu'elle intègre des données concernant les ressources financières connexes. Si la direction n'a pas une bonne vision des ressources humaines et financières dont elle a besoin pour mettre en œuvre les activités qu'elle prévoit et réaliser ses objectifs stratégiques, elle aura de la difficulté à déterminer convenablement les besoins réels de l'organisation.

La région du Manitoba est dotée d'un plan d'activités régional et d'un plan intégré des RH (qui comprend un plan d'action et un Plan triennal de dotation stratégique). Le plan intégré des RH offre un bon aperçu du contexte actuel des RH dans la région du Manitoba et expose les grandes lignes des défis particuliers auxquels la région est confrontée. Le plan d'activités régional et le plan d'action des RH décrivent les activités planifiées pour l'année, qui cadrent avec les priorités fixées par l'Administration centrale. La vérification n'a pas permis de constater que le plan d'activités régional, le plan intégré des RH et les renseignements financiers et budgétaires étaient clairement harmonisés dans le rapport trimestriel. Les niveaux de dotation requis ou anticipés et les ressources financières connexes ne sont pas étayés dans le plan d'activités régional.

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

Recommandation

Il est recommandé que la directrice régionale de la région du Manitoba :

2. collabore avec l'Administration centrale pour faire en sorte que les plans des ressources humaines et les plans d'activités régionaux soient intégrés et renferment des précisions sur les besoins anticipés en ressources humaines et sur leur incidence sur les ressources financières. L'Administration centrale devrait communiquer cette stratégie à toutes les régions et à tous les secteurs afin d'assurer la mise en place d'une stratégie nationale cohérente en matière de planification régionale.

5.2.2 Recrutement, embauche et promotion des ressources humaines

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 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 anomalies possibles et à mener des recherches à cet égard.

Pour définir les besoins actuels et futurs en matière de dotation, la région du Manitoba utilise un Plan triennal de dotation stratégique qui comprend les besoins en dotation prévus (p. ex. remplacement et embauche) et fait état des mesures de dotation anticipées. Les décisions en matière de dotation sont prises à la lumière des besoins définis et préparées par les Ressources humaines, en consultation avec les gestionnaires recruteurs. Actuellement, l'équipe de direction régionale est chargée de l'approbation de chaque mesure de dotation pour s'assurer qu'elle répond aux besoins de la région, et toutes ces mesures doivent être approuvées par les Finances afin de garantir que les fonds disponibles non grevés sont suffisants. Toutefois, aucune procédure officielle et documentée liant la mesure de dotation au Plan triennal de dotation stratégique n'a été trouvée. 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 triennal de dotation stratégique.

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 signalé aucun problème en ce qui concerne le processus de dotation et ont dit estimer que ce dernier est mené de manière équitable et objective. L'examen a également révélé quelques anomalies dans la documentation, telles que l'absence de rapports manquants du jury de présélection, de signatures et de dates, et une lettre d'acceptation émise avant l'approbation de la directrice générale régionale. Dans ces conditions, il y a un risque que la direction ne puisse affirmer que le processus était équitable et objectif. Des signatures manquantes sur quelques énoncés de critères de mérite représentent un risque que l'énoncé n'est pas toujours pertinent et ne reflète pas les besoins en constante évolution de l'organisation.

La vérification a également permis de constater que la région du Manitoba ne procède pas à l'analyse périodique des résultats du processus de dotation. Aucune analyse n'a été effectuée par la direction 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 occupés par des personnes agissant à titre « intérimaire », au pourcentage des mesures de dotation prises au cours des 12 derniers mois qui ont été des nominations et, enfin, au pourcentage de postes d'employés occasionnels, d'employés nommés pour une durée déterminée et d'emploi d'été qui ont fait l'objet d'une dotation au moyen de processus non annoncés, par opposition aux processus annoncés, etc. Ce type d'analyse n'est fourni à la direction que sur demande. En conséquence, il existe un risque accru que la direction ne soit pas au courant des tendances ou des changements qui surviennent dans les processus et les pratiques de dotation.

Recommandations

Il est recommandé que la directrice générale régionale de la région du Manitoba :

3. officialise et documente le processus visant à établir un lien entre les mesures de dotation et le Plan triennal de dotation stratégique,
4. veille à ce que la documentation de contrôle pertinente soit conservée dans les dossiers de dotation aux fins de vérification et de continuité de l'archivage,
5. veille à ce que tous les énoncés de critères de mérite soient signés par le superviseur à chaque mesure de dotation, et ce, pour confirmer que l'énoncé est toujours valide,
6. analyse les mesures et tendances en matière de dotation et effectue régulièrement l'examen du processus d'embauche.

5.2.3 Gestion du rendement du personnel

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

Dans la région du Manitoba, les formulaires de gestion du rendement de l'employé (GRE) doivent être remplis pour le 31 mai de chaque année aux fins d'examen du rendement de l'exercice précédent. Les plans d'apprentissage de même que les objectifs pour l'année à venir doivent être aussi remplis au plus tard le 31 mai. De plus, chaque année, deux discussions informelles ont lieu au cours desquelles les superviseurs et les gestionnaires examinent les objectifs afin de déterminer s'ils sont atteignables et toujours valides. En outre, il a été relevé que les possibilités de perfectionnement sont généralement énoncées dans les plans d'apprentissage plutôt que dans le cadre de la GRE. La vérification a permis de constater que la région du Manitoba met l'accent sur le respect des échéances concernant la GRE et que la fonction régionale des ressources humaines fait rapport à la haute direction de l'état d'avancement de ce processus.

L'examen d'un échantillon de 15 formulaires de GRE et de plans d'apprentissage a révélé que les objectifs de rendement sont exposés clairement et que les objectifs de travail sont effectivement reliés aux objectifs opérationnels qui ont été approuvés par les superviseurs. De plus, les formulaires de GRE examinés ont été remplis et approuvés dans les délais prévus, à la fin du cycle de rendement. On a cependant noté que dans le cas de 4 formulaires sur les 15 examinés, l'examen initial et l'approbation des objectifs n'avaient pas toujours été faits dans les délais appropriés (c.-à-d. au 31 mai). Ajoutons que, dans un cas, le formulaire de GRE ne figurait pas au dossier. Il a également été relevé que les possibilités de perfectionnement n'étaient pas clairement consignées et présentées dans les dossiers des employés. En conséquence, il existe un risque accru que les employés ne reçoivent pas de rétroaction en temps opportun, c'est-à-dire au début du cycle de planification en ce qui concerne les attentes

en matière de rendement, et n'aient pas la possibilité de rajuster leurs objectifs avant la fin de l'exercice.

Recommandation

Il est recommandé que la directrice générale régionale de la région du Manitoba :

7. veille à ce que l'approbation des objectifs de gestion du rendement des employés (GRE) se fasse au début du cycle d'évaluation du rendement (c.-à-d. au plus tard le 31 mai, dans le cas des employés nommés pour une durée indéterminée ou dans le mois suivant le début de l'emploi, dans le cas des nouveaux employés). De plus, il est recommandé que les possibilités d'amélioration de la GRE soient présentées clairement.

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 auxquels ils sont confrontés et disposent de plans appropriés afin de les atténuer. Une stratégie dûment documentée 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 mesures 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 vérification

La vérification a également permis de relever qu'il n'existe pas de profil de risque documenté pour la région, ni de processus pour cerner et évaluer les risques à l'échelle régionale. Il n'existe pas non plus de processus permanent d'évaluation et de surveillance des risques, ni d'établissement de rapports sur les risques ou de suivi des mesures visant à les atténuer. Sans une stratégie officielle et documentée à cet effet, la direction ne sera pas en mesure de déterminer si les risques sont correctement atténués ou si des mesures d'atténuation plus poussées sont nécessaires.

Recommandation

Il est recommandé que la directrice générale régionale de la région du Manitoba :

8. élabore une approche officielle et documentée de gestion des risques, qui inclura un processus continu et une structure de gouvernance permettant de cerner les risques, de les évaluer et de surveiller les mesures visant à les atténuer. L'Administration centrale devrait communiquer des directives à toutes les régions et à tous les secteurs, afin d'assurer une approche nationale cohérente en matière de 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 **Gérance**

5.4.1 **Traitement des transactions non salariales**

Une solide gestion financière et des contrôles internes rigoureux favorisent une bonne gérance des fonds publics et contribuent à l'amélioration de la prise de décision. Il est important que les transactions soient consignées avec exactitude, rapidement et conformément aux politiques.

L'examen de 25 transactions non salariales a révélé que les transactions étaient correctement consignées en temps opportun, et que les articles 34 (article 34 de la LGFP – attestation que les fournitures ont été livrées, les services rendus ou les travaux exécutés) et 33 (article 33 de la LGFP – certification que la dépense est une imputation légitime sur un crédit) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) ont été appliqués dans le cadre d'une séparation adéquate des tâches.

L'examen des transactions a révélé que l'article 34 n'a pas été convenablement appliqué dans un cas sur les vingt-cinq étudiés. De plus, quelques incohérences ont été notées quant à la façon dont l'article 32 a été appliqué. Dans un échantillon, la procédure prescrite par l'article 32 a été appliquée après celle de l'article 34, et dans un autre cas, il n'a pu être prouvé que l'article 32 a été appliqué. Il a également été relevé qu'à deux reprises, bien que l'employé en question ait une autorisation générale d'approbation, les fonds non grevés disponibles dans le budget du gestionnaire du centre de responsabilité étaient insuffisants pour couvrir les frais de déplacement. Les fonds n'ont pas fait l'objet d'une surveillance tout au cours de l'année pour établir le montant alloué aux voyages dans le budget. Finalement, dans un autre cas, le voyage d'un employé a été payé par un autre ministère. En vertu des pratiques gouvernementales, le voyage d'un employé doit être payé par son ministère d'attache, de sorte que les formulaires d'autorisation de voyage soient traités par ce dernier. Toutefois, nous n'avons pas obtenu la preuve qu'AINC se soit assuré qu'il possédait des fonds suffisants pour couvrir les frais de déplacement. Une fois qu'AINC s'engage à une dépense, l'engagement doit être consigné conformément aux directives du ministère. Sans contrôles adéquats pour assurer l'application des articles 32 et 34 de la LGFP, il y a un risque que les dépenses du bureau régional dépassent le montant alloué ou que des paiements non autorisés soient effectués.

Recommandation

Il est recommandé que la directrice générale régionale de la région du Manitoba :

9. veille à ce que les sections 32 et 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) soient correctement appliquées et que le personnel ait à sa disposition une formation adéquate afin d'être en mesure de procéder à l'engagement adéquat des dépenses et à un contrôle approprié de ces engagements (article 32), ainsi qu'à la vérification des comptes (article 34).

6. Plan d'action de la direction

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le directeur général régional de la région du Manitoba doit collaborer avec l'administration centrale pour définir les services à la clientèle externe offerts par le MAINC et établir les 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 une approche cohérente à l'échelle nationale, l'administration centrale devra communiquer officiellement à toutes les régions les attentes de rendement et les exigences en matière de suivi.</p>	<p><u>Réponse de la direction</u></p> <p>Le secteur des opérations régionales de l'administration centrale 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 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 de chacun. Les différents 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 CDGMO le 11 avril 2011.</p> <p><u>Mesures à prendre</u></p> <p>Programmes ayant déjà des normes de</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 à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	service : Officialiser, dans un document, les normes de service existantes Programmes sans normes de service : Services directs Subventions et contributions Services internes		Mars 2012 Mars 2012 Juin 2012
<p>2. Le directeur général régional de la région du Manitoba 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 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 pour la planification régionale.</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 définissant 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>	Sous-ministre adjoint principal, Politique et orientation stratégique Dirigeant principal des finances Directeur général, Services de ressources humaines et du milieu de travail Sous-ministre adjoint principal, Opérations	Mars 2012

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
		régionales Directeurs généraux régionaux	
<p>3. Le directeur général régional de la région du Manitoba doit officialiser et documenter le processus visant à établir un lien entre les mesures de dotation et le Plan triennal de dotation stratégique.</p>	<p><u>Réponse de la direction</u></p> <p>Comme cette observation a été formulée à maintes reprises par les participants régionaux au processus d'examen des pratiques de gestion de 2010-2011, la région attend, dans un souci d'uniformité nationale, les indications du secteur des Opérations régionales avant de mettre en œuvre cette recommandation.</p> <p>La question du lien à établir entre les plans de dotation et le Plan triennal de dotation stratégique a été discutée lors de la réunion du secteur des Opérations régionales et de la communauté de pratique des directeurs des ressources humaines le 21 mars 2011.</p> <p>Aucune décision définitive n'a été prise</p>	Directeur général régional, région du Manitoba	

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>concernant la ligne de conduite à adopter et différentes options sont encore envisagées.</p> <p><u>Mesures à prendre</u></p> <p>Question examinée à la réunion nationale à la fin du 4e trimestre de 2010-2011.</p> <p>Options explorées au cours du premier trimestre de 2011-2012, les recommandations devant être formulées avant la fin du deuxième trimestre.</p>		T2 – 2011-2012
<p>4. Le directeur général régional de la région du Manitoba doit veiller à ce que la documentation justificative pertinente soit conservée dans les dossiers de dotation aux fins de la vérification et de la continuité de l'archivage.</p>	<p><u>Réponse de la direction</u></p> <p>La région du Manitoba s'est donnée comme pratique courante de veiller à ce que les listes de contrôle de dotation soient respectées et à ce que le suivi nécessaire soit effectué. Cependant, des éléments de documentation requis demeurent manquants dans certains dossiers vérifiés. La région du Manitoba mettra en œuvre un nouveau processus pour s'assurer que les RH vérifient que toute la documentation requise a été versée au dossier une fois le processus terminé, avant qu'une lettre d'offre ne soit émise. Le directeur des RH et le directeur responsable du programme attesteront alors de la</p>	Directeur général régional, région du Manitoba	

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>présence de tous les documents nécessaires au dossier avant l'émission de la lettre d'offre. En outre, les directeurs concernés seront avisés des documents manquants dans les dossiers incomplets identifiés par la vérification et des mesures correctives seront prises. La région du Manitoba mettra en œuvre un processus trimestriel d'examen d'un échantillon de dossiers de dotation afin de confirmer l'efficacité du nouveau processus pour s'assurer que la documentation est complète.</p> <p><u>Mesures à prendre</u></p> <p>Nouveau processus d'approbation à mettre en œuvre.</p> <p>Les mesures correctives entreprises concernant les dossiers incomplets identifiés lors du processus de vérification devraient être parachevées d'ici la fin du 1^{er} trimestre (30 juin).</p> <p>Premier examen trimestriel d'un échantillon de dossiers de dotation complétés dans le cadre du nouveau processus, mené au 2^e trimestre.</p>		<p>T1 – Mai 2011</p> <p>T1 – 30 juin 2011</p> <p>T2, 2011-2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>5. Le directeur général régional de la région du Manitoba doit veiller à ce que tous les énoncés de critères de mérite de chaque mesure de dotation soient signés par le superviseur afin de confirmer que l'énoncé est toujours valide.</p>	<p>La région du Manitoba mettra en œuvre la pratique qui consiste à ce que tous les énoncés de critères de mérite soient signés par le gestionnaire de dotation délégué au début de chaque nouveau processus de dotation (et non pour chaque nomination).</p> <p>La région est d'avis qu'une nouvelle approbation des critères de mérite n'est pas requise lorsque le gestionnaire de dotation délégué autorise des nominations subséquentes à partir d'un bassin de candidats établi au moyen d'un processus valable.</p> <p>L'exigence d'une signature approuvant les critères de mérite sera prise en compte dans la documentation requise décrite au point 4 de manière à s'assurer que cette pratique est suivie.</p> <p>Les RH communiqueront cette exigence à l'équipe de direction régionale ainsi qu'au comité des gestionnaires.</p>	<p>Directeur général régional, région du Manitoba</p>	<p>T1 – Mai 2011</p>
<p>6. Le directeur général régional de la région du Manitoba doit analyser les mesures de dotation et leurs tendances et effectuer régulièrement l'examen du processus</p>	<p><u>Réponse de la direction</u></p> <p>Des consultations sont tenues régulièrement entre les RH et les gestionnaires délégués de</p>	<p>Directeur général régional, région du Manitoba</p>	

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
d'embauche.	<p>dotation concernant les options et les activités de dotation.</p> <p>Ces consultations comprennent une analyse et un examen des tendances en matière de dotation.</p> <p>En plus de la pratique en cours, des rapports et des tableaux de bord seront établis trimestriellement à l'intention de l'équipe de direction régionale et du comité des gestionnaires relativement au recours aux nominations occasionnelles, temporaires, intérimaires de plus de 4 mois, intérimaires de plus de 12 mois, etc.</p> <p><u>Mesures à prendre</u></p> <p>Maintien de la pratique en cours en utilisant davantage les tableaux de bord existants.</p>		T1 - Mai 2011
7. Le directeur général régional de la région du Manitoba doit veiller à ce que l'approbation des objectifs de GRE se fasse au début du cycle d'évaluation du rendement (c'est-à-dire au plus tard le 31 mai, dans le cas des employés en poste ou dans le mois suivant le début de l'emploi, dans le cas des nouveaux employés). De plus, il est recommandé que la portion du GRE portant sur les possibilités d'amélioration soit clairement exprimée.	<p><u>Réponse de la direction</u></p> <p>Comme l'observation a été formulée à maintes reprises par les participants régionaux au processus d'examen des pratiques de gestion de 2010-2011, la région attend les indications du secteur des Opérations régionales afin d'assurer une uniformité à l'échelle nationale avant de mettre en œuvre cette recommandation.</p>	Directeur général régional, région du Manitoba	

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>Un processus sera mis en œuvre au niveau régional dans le contexte de la nouvelle approche nationale en matière de GRE une fois qu'une directive nationale aura été arrêtée.</p> <p>D'ici là, la région s'en tiendra à l'échéance actuelle de la fin du 1er trimestre pour les GRE. La région mettra en œuvre la pratique courante qui consiste à ce que des objectifs soient établis aux fins de la GRE pour toutes les nouvelles embauches.</p> <p><u>Mesures à prendre</u></p> <p>T1 Avril – discussions avec les RH à l'administration centrale concernant la nouvelle approche nationale en matière de GRE</p> <p>T1 Mai – GRE pour les nouvelles embauches</p> <p>T1 30 juin – la région s'en tiendra à l'échéancier actuel pour les GRE en fonction de l'approche nationale existante</p>		<p>T1 – Avril 2011.</p> <p>T1 – Mai 2011.</p> <p>T1 – 30 juin 2011</p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>8. Le directeur général régional de la région du Manitoba doit mettre en œuvre une approche officielle et documentée de la gestion des risques, qui inclut un processus continu et une structure de gouvernance pour déterminer, évaluer et surveiller les mesures d'atténuation des risques. L'administration centrale doit communiquer des directives à toutes les régions et à tous les secteurs pour garantir des pratiques de 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).</p>	<p><u>Court terme</u></p> <p>Poursuivre les mesures permanentes d'évaluation des risques (RSF, conformité, normes, etc.) et continuer à produire des rapports sur les activités dans le cadre des plans trimestriels.</p> <p><u>Moyen terme</u></p> <p>Avec le soutien de l'Agent principal de gestion des risques, le champion ministériel 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 établies.</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 de gestion de risque et offrir de la formation. Les régions doivent maintenir des liens permanents avec ces experts pour</p>	<p>Directeur général régional,</p> <p>Région du Manitoba</p>	<p>Amorce de la discussion sur les outils en septembre 2011</p> <p>Mise en œuvre des outils en mars 2013</p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	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>9. Le directeur général régional de la région du Manitoba doit veiller à ce que les articles 32 et 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) soient correctement appliqués et que le personnel reçoive une formation adéquate afin de pouvoir procéder à l'engagement approprié des dépenses et au contrôle de ces engagements (article 32) ainsi qu'à la vérification des comptes (article 34).</p>	<p><u>Réponse de la direction</u></p> <p>La région a conçu un cours intitulé <i>Pouvoirs de signature en matière financière et vérification des comptes</i>.</p> <p>Le cours décrit les pouvoirs de signature en matière financière ainsi que les principes régissant leur exercice; et fournit des listes de contrôle indiquant les étapes à suivre par les gestionnaires des centres de responsabilité avec justification de chaque étape, les matrices de risque utilisées pour la vérification des comptes, les détails relatifs aux processus de vérification avant et après le paiement, les listes des documents justificatifs requis.</p> <p>Le cours sera offert à tous les gestionnaires bénéficiant d'un pouvoir de signature en matière financière en vertu des articles 32 ou</p>	Directeur général régional, région du Manitoba	

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>34 de même qu'au personnel administratif chargé de la vérification des comptes.</p> <p><u>Mesures à prendre</u></p> <p>T1 - Plan de formation devant être terminé en avril et formation débutant en mai.</p> <p>T3 - Gestionnaires de centre de responsabilité et personnel administratif en poste formés avant la fin du 3^e trimestre.</p> <p>Sur une base régulière - Formation dispensée aux nouveaux employés dans les 2 mois suivant leur embauche. Rendement contrôlé au moyen des statistiques avant et après la vérification.</p>		<p>T1 – Mai 2011.</p> <p>T3 – 2011-2012</p> <p>Sur une base régulière</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.

Critères de vérification	
Normes en matière de service à la clientèle	
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.
Gestion des ressources humaines	
2.1	La planification des ressources humaines s'harmonise avec 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.
2.4	L'organisation a mis en place un système d'évaluation opportun et uniforme du rendement des employés.
Gestion des risques	
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.
Gérance	
4.1	Les transactions sont codées et consignées avec exactitude et dans les délais voulus pour appuyer le traitement exact et dans les délais des informations, et ce, en conformité avec les politiques.
4.2	La direction conduit des examens en vue d'analyser les écarts financiers entre les dépenses réelles et les données prévues, d'établir des comparaisons et de fournir des explications.
4.3	Les rapports financiers et non financiers appropriés sont diffusés en temps opportun à l'externe et à l'interne, au besoin.