



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification des pratiques de gestion de la région des Territoires du Nord-Ouest

Préparé par la

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

Projet n° 11-14

Février 2012

SGGID n° 4118093

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
SOMMAIRE	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE	4
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	5
3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	6
4. CONCLUSION.....	7
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	7
5.1 Responsabilisation	7
5.2 Politiques de gestion financière.....	8
5.3 Surveillance du rendement organisationnel	9
5.4 Planification et budgétisation.....	10
5.5 Gestion du risque	11
5.6 Service axé sur le client.....	12
5.7 Ressources humaines	13
6. PLAN D’ACTION DE GESTION	15
Annexe A – Critères de vérification.....	19

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AEC	Auto-évaluation de contrôle
CGE	Contrôles de gestion fondamentaux
DGR	Directeur général régional
GCR	Gestionnaire de centre de responsabilité
PVAR	Plan de vérification axé sur le risque
RH	Ressources humaines
SMA	Sous-ministre adjoint
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
T. N.-O.	Territoires du Nord-Ouest
VPG	Vérification des pratiques de gestion

SOMMAIRE

Contexte

Une deuxième ronde de vérifications (antérieurement des examens) des pratiques de gestion a été incluse dans le Plan de vérification axé sur le risque (PVAR) pour 2010-2013 parce que ces vérifications sont pour 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 PVAR a été approuvé par le sous-ministre le 19 avril 2010. Une approche révisée a été élaborée, de manière à produire l'assurance au niveau de la vérification et à devenir des vérifications des pratiques de gestion (VPG).

L'approche adoptée à l'égard des VPG comprenait un atelier d'auto-évaluation de contrôles (AEC) et une vérification des pratiques de gestion axée sur les domaines de risque les plus élevés, tel qu'identifiés par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) dans le cadre de l'atelier d'AEC, et un examen des résultats de vérifications et d'examens antérieurs.

Objectif et portée de la vérification

La vérification des pratiques de gestion de la région des Territoires du Nord-Ouest avait pour but d'apporter à la direction l'assurance relative à une sélection de pratiques de gestion ayant été jugées à risque élevé au cours d'un atelier régional d'AEC, l'examen des conclusions de vérifications et d'examens antérieurs et l'examen des priorités ministérielles. Dans le cas des pratiques de gestion considérées comme à risque élevé, le SVE devait déterminer dans quelle mesure les activités et les contrôles en place étaient adéquats et contribuaient à l'atteinte des objectifs régionaux, dans le respect des politiques, des procédures et des règlements applicables.

Cette vérification a porté sur la période du 1^{er} avril 2010 au 30 septembre 2011. Conformément à son objectif, elle a porté sur l'examen des pratiques et des activités de gestion présentant un risque élevé, compte tenu de leur importance relative et du rendement. La portée de la vérification comprenait les domaines généraux de pratique de gestion que sont la responsabilisation, les politiques de gestion financière, la surveillance et la production de rapports, la budgétisation et les prévisions, la gestion du risque, le service axé sur le client et les ressources humaines.

Points forts observés

Au cours des travaux de vérification sur le terrain, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples de contrôles conçus adéquatement, qui sont appliqués efficacement par la le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest. Il s'en est dégagé les constatations positives suivantes :

- les autorisations, les responsabilités et les liens de responsabilisation sont clairement définis et communiqués par l'utilisation d'instruments de délégation officiels;

- la région des Territoires du Nord-Ouest participe activement à la surveillance de la conformité à certaines politiques (p. ex. un examen mensuel de l'attribution des marchés et des relevés de cartes d'achat).

Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel comme dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été menées et des éléments de preuve ont été réunis pour appuyer l'exactitude des conclusions atteintes et contenues dans ce rapport. Les conclusions étaient basées sur une comparaison des situations telles qu'elles existaient au moment de la vérification et par rapport aux critères de vérification. Il faudrait noter que les conclusions sont applicables seulement pour les domaines examinés durant la visite à la région des Territoires du Nord-Ouest. Cette vérification a été menée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*.

Conclusion

De façon générale, les pratiques de gestion ont été jugées adéquates. Cela dit, certaines possibilités d'amélioration ont été signalées pour renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : la responsabilisation, les politiques de gestion financière, le suivi du rendement organisationnel, la planification et la budgétisation, la gestion du risque et le service axé sur le client.

Recommandations

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

1. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer que les comptes rendus des principaux comités de la région constituent un reflet exact des discussions du comité et que, s'il y a lieu, les décisions, les recommandations et les approbations sont entièrement documentées pour qu'il y a une piste de vérification efficace et faire preuve de transparence et de responsabilisation.
2. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer le pouvoir délégués de signer des documents approuvant les dépenses de voyage dans la région sont bien compris et appliqué correctement et à ce que le processus de compilation des échantillons de signature est bien compris et maintenu activement par toutes les personnes à qui ce pouvoir est délégué.
3. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer que le cadre de mesure du rendement actuellement en voie d'élaboration soit finalisé à temps pour le 31 mars 2012, pour que la mise en œuvre puisse en être assurée

en 2012-2013 comme fondement de la mesure, la surveillance et la production de rapports sur le rendement de la région en fonction d' un éventail d'indicateurs clés.

4. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest veille à ce devrait s'assurer que soit effectué un examen de fin d'exercice des plans d'activités de la Direction pour assurer que les activités aient lieu et que les objectifs soient atteints conformément à l'énoncé et identifier les domaines à améliorer ainsi que les leçons tirées afin de les intégrer aux activités de planification subséquentes.
5. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer que le cadre de gestion du risque pour la région soit finalisé et approuvé, ce qui appuie la création d'un profil de risque actualisé pour la région. L'expertise ministériel en matière de gestion du risque devrait être mis à profit dans la mesure où elle est pertinente et pratique de le faire afin d'élaborer une approche officielle et documentée de la gestion du risque, comprenant un processus continu et une structure de gouvernance pour définir, évaluer et surveiller les mesures d'atténuation du risque.
6. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait poursuivre la collaboration avec les autres régions et secteurs d'AADNC pour définir les services que le Ministère offre à sa clientèle externe et établir les objectifs de rendement pour la prestation de ces services dans le cadre des mesures permanentes de gestion et d'évaluation de ces normes.

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1 *Initiative relative aux pratiques de gestion*

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) a réalisé 20 examens des pratiques de gestion (EPG) de 2007 à 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 et à formuler une recommandation pour déterminer s'il y a lieu de poursuivre l'initiative sur les pratiques de gestion. À la suite de cette analyse, le Comité de vérification a recommandé une deuxième ronde d'EPG, en suivant une stratégie révisée, recommandation qui a été par la suite approuvée par le sous-ministre.

Selon la stratégie révisée, les vérifications devaient être menées en deux étapes, afin de donner à la direction du Ministère l'assurance au niveau de la vérification : un atelier d'auto-évaluation des contrôles (AEC) et une vérification de portée limitée. À la lumière de la rétroaction reçue à la suite de l'AEC, des résultats des vérifications et d'examens antérieurs, et des priorités ministérielles, un nombre limité de pratiques de gestion ont été ciblées pour faire l'objet 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 dans leurs bureaux régionaux. Plus précisément, l'équipe de vérification veut connaître les points de vue sur la mesure dans laquelle chacune de leurs principales pratiques de gestion permet d'atteindre les objectifs régionaux. L'atelier d'AEC a été coordonné par une équipe du SVE tandis que les discussions ont été animées par un tiers externe. L'atelier d'AEC a été conçu de manière à favoriser un maximum d'échanges à l'aide d'une technologie de vote anonyme pour encourager une rétroaction franche et objective. À la suite des discussions tenues pendant l'atelier, des entrevues préliminaires et de l'examen des constatations de mandats antérieurs, le SVE a cerné sept domaines clés présentant un risque potentiel et devant faire l'objet d'une analyse plus approfondie. Ces domaines sont les suivants : responsabilisation, politiques de gestion financière, surveillance et production de rapports, budgétisation et prévisions, gestion du risque, service axés sur le client et ressources humaines. Ces domaines de risque ont été rattachés aux catégories de contrôles de gestion fondamentaux (CGF) correspondantes, et des critères de vérification pertinents ont été établis et évalués (les critères de vérification figurent à l'annexe A).

1.3 *Région des Territoires du Nord-Ouest*

AADNC a un mandat diversifié dans la région des Territoires du Nord-Ouest qui comprend l'administration de programmes et de services, et d'agir en tant qu'autorité de réglementation

dans les grands projets miniers et d'infrastructure. Les programmes et les services offerts dans la région constituent une partie importante des activités quotidiennes du territoire et AADNC emploie des personnes issues de plusieurs domaines, comme la géologie, les finances, les technologies de l'information, la gestion des ressources naturelles, les ressources humaines et l'environnement.

Par ailleurs, AADNC s'acquitte d'une vaste gamme de responsabilités dans les Territoires du Nord-Ouest, y compris celles qui ont trait à la gestion des terres, de l'eau et des ressources, les relations avec les Autochtones et les relations territoriales, les services aux Indiens et aux Inuits, de même que certaines fonctions internes comme les services ministériels, les politiques et la planification, les ressources humaines et le leadership, les communications et les affaires publiques.

Le Bureau de direction de la région surveille l'ensemble des programmes et des services offerts dans la région des Territoires du Nord-Ouest; il comprend le directeur général régional (RDG), qui est appuyé par le directeur général régional associé. Le Bureau de direction et son personnel de soutien sont dirigés par le DGR, qui relève du sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 *Objectif de la vérification*

L'objectif de la présente vérification était de fournir à la haute direction une assurance 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 dans quelle mesure les activités et les contrôles 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 a été appuyé par des critères de vérification détaillés établis dans le respect des contrôles de gestion fondamentaux.

2.2 *Portée de la vérification*

Cette vérification portait sur la période du 1^{er} avril 2010 au 30 septembre 2011. Il s'agissait d'examiner les pratiques et les activités de gestion considérées par la direction et le SVE comme posant un risque élevé en fonction de leur importance relative et au rendement. Dans les cas où des travaux de vérification avaient été effectués récemment ou sont prévus prochainement, les pratiques de gestion jugées à risque élevé ont été exclues de la vérification.

La portée de la vérification comprenait les domaines généraux de pratique de gestion que sont la responsabilisation, les politiques de gestion financière, la surveillance et la production de

rapports, la planification et la budgétisation, la gestion du risque, le service axé sur le client et les ressources humaines.

Les travaux de vérification sur le terrain ont été effectués entre le 7 décembre 2011 et le 23 décembre 2011, y compris une visite au bureau de Yellowknife dans la région des Territoires du Nord-Ouest, du 12 décembre au 16 décembre 2011.

3. APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

La VPG dans la région des Territoires du Nord-Ouest a été planifiée et réalisée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*.

Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis pour appuyer les conclusions énoncées dans ce rapport.

Voici les principales techniques de vérification utilisées :

- entrevues de gestionnaires et d'employés clés de la région;
- examen de la documentation pertinente liée à la responsabilisation, aux politiques de gestion financière, à la surveillance et à la production de rapports, à la budgétisation et aux prévisions, à la gestion du risque, au service axé sur le client et aux ressources humaines;
- évaluation du système de contrôles internes, de gestion des risques et de gouvernance de la région à l'égard des processus visés par la portée de la vérification;
- conduite d'un examen détaillé d'un échantillon d'outils de communication interne (courriels, comptes rendus de réunions, intranet, etc.);
- exécution d'un examen approfondi sur un échantillon de 25 demandes de remboursement de frais de voyage pour veiller à la conformité aux politiques pertinentes et des pouvoirs d'autorisation délégués.

L'approche utilisée pour atteindre les objectifs de vérification comprenait l'élaboration de critères de vérification qui ont servi de base aux observations, aux évaluations et aux conclusions. Les critères élaborés pour cette vérification figurent à l'annexe A.

Pour les besoins de l'examen des communications internes et des demandes de remboursement de dépenses, un échantillon fondé sur les contrôles a été sélectionné pour la période visée par la vérification, à savoir celle du 1^{er} avril 2010 au 30 septembre 2011. La stratégie d'échantillonnage a pris en compte les facteurs suivants : traitement sur plusieurs exercices financiers, le type de demande de remboursement de dépenses de voyage, les risques cernés, ainsi que la fréquence et les types de contrôles à vérifier.

4. CONCLUSION

De façon générale, les pratiques de gestion ont été jugées adéquates. Cela dit, certaines possibilités d'amélioration ont été signalées pour renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : la responsabilisation, les politiques de gestion financière, le suivi du rendement organisationnel, la planification et la budgétisation, la gestion du risque et le service axé sur le client.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

D'après une combinaison de preuves recueillies au cours de l'examen de la documentation, les analyses et les entrevues réalisées, l'équipe de vérification a évalué tous les critères de vérification et tiré une conclusion pour chacun. Lorsqu'une différence importante entre les critères de vérification et les pratiques observées était relevée, les risques liés à l'écart étaient évalués et utilisés pour tirer une conclusion et formuler des recommandations d'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. Les domaines de gestion nécessitant des améliorations incluent les répercussions des faiblesses repérées et les recommandations de mesures correctives.

5.1 *Responsabilisation*

5.1.1 **Transparence du processus décisionnel**

La gouvernance efficace comprend le processus de prise de décisions et le processus par lequel elles sont mises en œuvre (ou non). Pour appuyer la bonne gouvernance, il est important que les structures et les mécanismes de surveillance de la direction soient en place et fonctionnent, que leurs mandats soient clairement communiqués et que les structures de gouvernance restent transparentes et rendent des comptes.

La structure de gouvernance de la région comprend trois comités importants : le Comité exécutif régional (CER), le Comité des résultats (CR), le Comité des ressources humaines (CRH) et le Comité de la gouvernance (CG). La vérification a révélé que, même si la gestion régionale dispose de structures appropriées sur le plan organisationnelles et celui de la gouvernance, il y a des possibilités d'amélioration en ce qui concerne le processus de production de comptes rendus des discussions et des décisions prises lors des réunions des comités de gouvernance pertinents. Les exemples suivants illustrent cette situation :

- Le CER, présidé par le DGR, a pour mandat d'agir en qualité d'organe décisionnel stratégique pour la région; cependant, aucune donnée probante ne confirme que les décisions sont prises à ce niveau, et les procès-verbaux manquent de renseignements probants indiquant que les discussions à l'appui des décisions ou les recommandations de décisions sont consignées de manière officielle. Dans tous les cas des comptes

rendus de réunions échantillonnés à des fins d'examen, le point à l'ordre du jour intitulé « Points décisionnels » ne mentionnait aucune décision (ou la section était laissée vide).

- À la lumière d'un examen des procès-verbaux des réunions du CER, on a constaté l'absence de renseignements probants démontrant que le CER examine et approuve de façon officielle le plan stratégique, les plans d'activités, les budgets, les priorités opérationnelles et les rapports trimestriels de la région. Par exemple, il est indiqué dans le procès-verbal de la réunion du CER du 31 janvier 2011 (section 8 de l'ordre du jour intitulée « Points décisionnels ») qu'un rapport est joint pour les besoins de l'examen de la *Planification intégrée des activités et allocations 2011-2012*; cependant, le procès-verbal ne fait pas état de discussions au sujet de ce rapport ni de son approbation.
- Le CR a élaboré un plan d'action annuel afin de coordonner les activités et de permettre la gestion des extrants prévus en temps voulu. Ce plan d'action prévoit la production des rapports trimestriels de la région et pour chacun de ceux-ci, la présentation au CER et la formulation de recommandations à l'intention du DGR. Rien ne semble indiquer dans les procès-verbaux des réunions du CER que des rapports trimestriels et des recommandations lui ont été présentés.

Par conséquent, à défaut de disposer de comptes rendus de décisions documentés (et de documents confirmant les discussions ou les recommandations), il y a un risque accru que la direction régionale ne soit pas en mesure de faire preuve de transparence et de responsabilisation dans ses processus décisionnels ni de démontrer que la direction surveille activement les activités de la région.

Recommandation :

1. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer que les comptes rendus des principaux comités de la région constituent un reflet exact des discussions du comité et que, s'il y a lieu, les décisions, les recommandations et les approbations sont entièrement documentées pour qu'il y a une piste de vérification efficace et faire preuve de transparence et de responsabilisation.

5.2 Politiques de gestion financière

5.2.1 Approbation des dépenses de voyage

Il est important de surveiller la conformité à la politique sur les voyages du gouvernement fédéral afin de démontrer la valeur de l'investissement, de s'assurer que toutes les dépenses de voyage sont engagées dans des limites acceptables et de démontrer la transparence et la responsabilisation du processus. Afin de se conformer à la politique sur les voyages, la région suit les niveaux de pouvoir délégué de signer des documents financiers qui doivent être appliqués après un examen de la gestion des demandes de remboursement de dépenses.

Un échantillon de 25 demandes de remboursement de dépenses de voyage a été sélectionné aux fins de la vérification de la conformité à la Directive sur les voyages du Conseil national

mixte et aux pouvoirs d'approbation délégués. Bien qu'aucun problème de conformité à la politique n'ait été détecté, on a tout de même relevé trois (3) anomalies dans l'application des pouvoirs délégués d'approbation et de signature.

L'application rigoureuse des pouvoirs d'approbation délégués en matière de dépenses est importante pour assurer que les demandes de remboursement des dépenses de voyage sont complètes, exactes et conformes aux politiques et aux procédures pertinentes.

Recommandation :

2. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer le pouvoir délégués de signer des documents approuvant les dépenses de voyage dans la région sont bien compris et appliqué correctement et à ce que le processus de compilation des échantillons de signature est bien compris et maintenu activement par toutes les personnes à qui ce pouvoir est délégué.

5.3 Surveillance du rendement organisationnel

5.3.1 Cadre de mesure du rendement

Pour pouvoir déterminer dans quelle mesure la direction réalise des progrès au regard des activités planifiées, il est important de définir les résultats attendus et les mesures du rendement liés aux objectifs de l'organisation. En outre, il est essentiel pour la direction de surveiller son rendement réel au regard des résultats prévus et de rajuster le tir au besoin.

La mesure du rendement et la production de rapports dans la région des Territoires du Nord-Ouest s'effectuent actuellement en ayant recours à des outils et des activités d'évaluation diverses, notamment : l'examen du plan d'activités intégré et le processus de production des rapports trimestriels. La région a reconnu le besoin de produire plus efficacement des rapports sur le rendement, car cela lui permettra de mesurer ses résultats et d'en rendre compte annuellement en se dotant d'un cadre officiel de la mesure du rendement.

La région procède actuellement à l'élaboration d'un cadre de la mesure du rendement adapté à ses besoins afin de faciliter la surveillance et la production de rapports en temps opportun relativement à des indicateurs de rendement clés. Le cadre est conçu de manière à inclure la définition d'indicateurs cibles et de mesures du rendement dans le but de surveiller les progrès et d'en faire le suivi relativement aux objectifs régionaux et, dans certains cas, aux objectifs ministériels généraux. Le cadre vise également à décrire les outils et les activités de collecte de données et de surveillance aux fins de la mesure du rendement ainsi que les indicateurs qui permettent à la région de mesurer le progrès accompli dans la mise en œuvre des stratégies et l'atteinte des objectifs établis dans le plan stratégique de la région.

Recommandation :

3. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer que le cadre de mesure du rendement actuellement en voie d'élaboration soit

finalisé à temps pour le 31 mars 2012, pour que la mise en œuvre puisse en être assurée en 2012-2013 comme fondement de la mesure, la surveillance et la production de rapports sur le rendement de la région en fonction d'un éventail d'indicateurs clés.

5.4 Planification et budgétisation

5.4.1 Examen annuel du rendement du plan d'activités

Un plan d'activités permet de définir une vision prospective, d'attribuer des ressources, de se concentrer sur les principales activités et les objectifs clés et de trouver les ressources financières et humaines requises. Pour être efficaces, les plans d'activités doivent être mesurables afin qu'il soit possible de faire le suivi des résultats et d'établir des comparaisons par rapport aux attentes.

Pour être en mesure d'exercer une surveillance du rendement relatif aux plans d'activités et d'en rendre compte, il est important d'utiliser un processus officiel rigoureux prévoyant la tenue d'examens périodiques (p. ex. de mi-année et de fin d'exercice) pour évaluer les progrès et dégager une approche axée sur les leçons à retenir pour les activités de planification à venir.

Le budget de la région est établi tout d'abord en recevant les affectations budgétaires annuelles de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) destinées à la région des Territoires du Nord-Ouest. L'affectation régionale est ensuite distribuée dans les différentes directions générales de la région par le Comité de la gouvernance (CG). Ensuite, dans les différentes directions, des plans d'activités individuels comprenant des propositions budgétaires sont élaborés et examinés par le CG puis consolidés de manière à former le Plan d'activités intégré de la région, qui est ensuite approuvé par le président du CG avant de recevoir l'approbation finale du DGR. Un Comité de planification intégrée des activités relevant du CG est investi de la responsabilité de scruter à la loupe les budgets de la Direction pendant l'élaboration et l'approbation du budget définitif.

Chaque gestionnaire de centre de responsabilité (GCR) est tenu d'élaborer un plan d'activités pour sa région, et la Direction de la politique et de la planification leur fournit un document d'orientation en matière de planification afin d'assurer une certaine uniformité pour ce qui est de l'approche et de la documentation. Ce document fournit une orientation pour ce qui est de la préparation et de l'achèvement des plans d'activités qui aboutit à la production du Plan d'activités intégré global de la région. Il oriente la façon de documenter les principales activités du GCR, des ressources humaines, de la GI-TI et des plans financiers pour l'année financière visée. Le plan d'activités fournit de l'information sur les objectifs opérationnels de chaque GCR, de manière à s'assurer qu'ils soient en harmonie avec les objectifs, les priorités, les stratégies et l'architecture des activités de programme de la région.

Il a été indiqué qu'un examen de mi-exercice des plans d'activité du GCR a été réalisé; dans le cadre de cet examen, les directeurs/gestionnaires concernés ont fait la mise à jour de la situation à l'intention du Comité de planification intégrée des activités, présidé par le Directeur, Matière de politiques et de planification. À la fin de l'année, toutefois, le processus n'a pas été

répété pour déterminer les réalisations effectuées par rapport aux plans d'activités, et pour cerner ce qui pourrait être amélioré et/ou quelles leçons pourraient être retenues en vue de les intégrer dans les plans de l'année à venir.

Recommandation :

4. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest veille à ce devrait s'assurer que soit effectué un examen de fin d'exercice des plans d'activités de la Direction pour assurer que les activités aient lieu et que les objectifs soient atteints conformément à l'énoncé et identifier les domaines à améliorer ainsi que les leçons tirées afin de les intégrer aux activités de planification subséquentes.

5.5 Gestion du risque

5.5.1 Profil de risque régional

AADNC s'attend à ce que les régions comprennent les principaux risques qui menacent leur capacité à atteindre leurs objectifs, et à ce qu'elles aient mis en place des plans d'atténuation adéquats. Le fait d'avoir une stratégie dûment documentée en matière de gestion du risque permet à la direction de mieux cerner, décrire 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 en place et des activités d'atténuation. Cette vérification portait sur les activités de gestion des risques exercées dans la région.

La vérification a révélé que l'approche adoptée par la région à l'égard de la gestion du risque est énoncée officiellement dans un cadre de gestion du risque, document qui est encore à l'état d'ébauche. Afin d'assurer que les risques définis soient gérés et surveillés, il sera important que la région finalise son approche officielle de la gestion continue du risque. La vérification a également révélé que les risques cernés dans les plans d'activité du centre de responsabilité ne sont pas groupés de manière à produire un profil ou un registre général des risques à l'échelle régionale.

Le profil de risque régional antérieur, élaboré et achevé en 2008, n'est pas aligné sur les risques qui caractérisent la situation actuelle de la région, lesquels sont précisés dans chacun des plans d'activités du GCR, ce qui le rend désuet. Par ailleurs, la direction n'utilise actuellement aucun mécanisme officiel continu lui permettant d'évaluer et de surveiller les risques régionaux ou les progrès réalisés grâce aux mesures d'atténuation des risques, et lui permettant d'en rendre compte.

Selon le plan d'action 2011-2012 du Comité des résultats, la région s'est engagée à mettre au point un profil de risques régional et a indiqué que le CR serait responsable de la surveillance des risques indiqués dans ce profil sur une base trimestrielle. L'élaboration d'un profil de risques régional est une importante mesure de surveillance de la gestion et de la gouvernance. Un profil de risques régional doit être fondé sur une approche documentée, utiliser des modèles normalisés et des critères d'évaluation en plus d'être appuyé par une évaluation des risques officielle. Il doit par ailleurs être accompagné de plans de mesures d'atténuation et d'un

rigoureux processus de surveillance. Les résultats des évaluations des risques périodiques peuvent être utilisés par la direction aux fins de la planification continue et de la prise de décisions sur les affectations budgétaires et la répartition des ressources, car ils permettent de concentrer les efforts et les ressources dans les domaines où les risques sont plus élevés.

Recommandation :

5. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer que le cadre de gestion du risque pour la région soit finalisé et approuvé, ce qui appuie la création d'un profil de risque actualisé pour la région. L'expertise ministériel en matière de gestion du risque devrait être mis à profit dans la mesure où elle est pertinente et pratique de le faire afin d'élaborer une approche officielle et documentée de la gestion du risque, comprenant un processus continu et une structure de gouvernance pour définir, évaluer et surveiller les mesures d'atténuation du risque.

5.6 Service axé sur le client

5.6.1 Normes de service à la clientèle externe

L'établissement du service axé sur le client, la gestion des attentes des clients externes et la capacité d'améliorer le fonctionnement pour mieux répondre aux besoins des clients sont autant de facteurs importants pour la prestation de services aux clients externes de la région. En mettant en œuvre une approche axée sur le service à la clientèle, il est important que les bureaux régionaux définissent des normes de services externes qui soient activement communiquées aux clients, gérées, surveillées et améliorées, en plus d'être fondées sur la rétroaction sollicitée auprès des clients. L'élaboration de ces normes doit se faire selon une approche 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.

Dans la région, des normes de service externe sélectionnées ont été mises en place pour les fonctions et les activités de réglementation et ont été définies par la législation. Par exemple, les fonctions et les services de réglementation exécutés par la région à l'égard des terres et des ressources naturelles sont encadrés par des normes de services clairement définies par des règlements (permis de prospection, permis relatif au régime foncier).

En interrogeant la direction régionale, les responsables de la vérification ont constaté toutefois que des normes officielles de prestation de services aux clients externes et les délais d'exécution prévus n'avaient pas été déterminés pour les bénéficiaires de paiements de transfert et pour les services fournis directement aux clients autochtones. Par conséquent, il n'y a pas de processus encadrant la gestion et la surveillance des normes de service, et la capacité de la région de solliciter la rétroaction de ses clients externes et d'y répondre est limitée.

Il convient de mentionner qu'AADNC a amorcé la mise en œuvre d'une initiative pan ministérielle visant à définir les normes de prestation de services externes pour les régions; cependant, il n'y a pas encore de liste de normes de prestation des services externes. Il est

donc difficile pour la direction régionale d'établir des attentes ou de fournir aux clients externes des délais d'exécution concrets, ce qui pourrait diminuer le degré de satisfaction de la clientèle ou en augmenter la variabilité. 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, ou d'y répondre de façon uniforme, ni d'améliorer de façon continue son approche de la prestation de services et les mécanismes pour ce faire.

Recommandation :

6. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait poursuivre la collaboration avec les autres régions et secteurs d'AADNC pour définir les services que le Ministère offre à sa clientèle externe et établir les objectifs de rendement pour la prestation de ces services dans le cadre des mesures permanentes de gestion et d'évaluation de ces normes.

5.7 Ressources humaines

5.7.1 Suivi des vérifications précédentes

Une intendance efficace comprend des processus qui permettent à la direction de prendre des mesures en réponse aux constatations et aux recommandations des rapports de vérification antérieurs.

Deux vérifications antérieures ont eu lieu en 2010 dans la région : une vérification menée par la Commission de la fonction publique (CFP), une vérification d'assurance de la qualité réalisée par la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail d'AADNC (DGSRHMT).

La vérification menée par la CFP portait sur AADNC au complet, et les mesures de gestion de la direction résultant des recommandations contenues dans ce rapport sont toutes gérées directement par la DGSRHMT d'AADNC par l'entremise du Plan de travail sur les ressources humaines.

Le rapport final de la vérification d'assurance de la qualité de la DGSRHMT a été publié le 12 décembre 2011, et c'est pourquoi la DGSRHMT n'a pas encore demandé à la région de préparer un plan d'action.

Recommandation :

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

5.7.2 Intégration des ressources humaines à la budgétisation

Pour optimiser l'utilisation de son capital humain à l'appui de l'atteinte des objectifs de la région, il est important d'harmoniser la planification des ressources humaines avec la planification stratégique et opérationnelle, et que cette planification comprenne de l'information sur les

ressources financières connexes. Si la direction n'a pas une bonne compréhension des ressources humaines et financières dont elle a besoin pour mettre en œuvre les activités qu'elle prévoit, elle aura de la difficulté à déterminer convenablement les besoins réels de l'organisation.

Dans la région, la planification des ressources humaines est en harmonie avec les objectifs opérationnels grâce au processus de planification des activités. En effet, chaque plan d'activités précise les priorités en matière de dotation et les stratégies à court terme qui doivent être mises en œuvre pour atteindre les objectifs établis.

Le directeur général régional approuve les plans d'activités, sur la recommandation du Comité de planification intégrée des activités, ce qui comprend l'approbation des exigences liées aux ressources humaines et des exigences salariales connexes. Tous les salaires sont comptabilisés et gérés centralement, en tenant compte du budget disponible et des besoins en matière de dotation cernés dans le cadre du processus de planification des activités, et sont assujettis à l'approbation du directeur général régional.

Recommandation :

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

6. PLAN D'ACTION DE GESTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer que les comptes rendus des principaux comités de la région constituent un reflet exact des discussions du comité et que, s'il y a lieu, les décisions, les recommandations et les approbations sont entièrement documentées pour qu'il y a une piste de vérification efficace et faire preuve de transparence et de responsabilisation.</p>	<p>La région des Territoires du Nord-Ouest actualisera les mandats de chacun des comités régionaux compris dans la politique sur la gouvernance de la région. Le DGR a déjà confié cette fonction au directeur, Direction des politiques et de la planification, et au conseiller principal.</p> <p>Les membres du Comité exécutif régional (CER) approuvent les documents et les recommandations, mais pas nécessairement par l'intermédiaire du CER. De fait, un grand nombre des discussions et des décisions connexes ont lieu dans le cadre d'autres forums auxquels les membres participent.</p>	<p>Directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest</p>	<p>Février 2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>2. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer le pouvoir délégués de signer des documents approuvant les dépenses de voyage dans la région sont bien compris et appliqué correctement et à ce que le processus de compilation des échantillons de signature est bien compris et maintenu activement par toutes les personnes à qui ce pouvoir est délégué.</p>	<p>La Direction des services ministériels collaboreront spécifiquement avec la Direction mentionnée dans la vérification pour examiner le suivi des divergences, comme il se doit.</p> <p>Au cours de l'année financière 2012-2013, les Services ministériels, en collaboration avec les ressources humaines et le leadership établiront une orientation continue et de séances de perfectionnement en ce qui concerne le pouvoir délégué, ce qui se fera avant la fin de septembre 2012.</p>	<p>Directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest</p>	<p>Septembre 2012</p>
<p>3. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer que le cadre de mesure du rendement actuellement en voie d'élaboration soit finalisé à temps pour le 31 mars 2012, pour que la mise en œuvre puisse en être assurée en 2012-2013 comme fondement de la mesure, la surveillance et la production de rapports sur le rendement de la région en fonction d' un éventail d'indicateurs clés.</p>	<p>Le cadre de mesure du rendement sera présenté au Comité de gouvernance, au Comité exécutif régional et au DGR pour approbation au début de mars. L'étape de la mise en œuvre suivra, en avril 2012. Un cadre de rendement a déjà été élaboré ; cependant, la mise en œuvre en a été retardée parce que la région de la capitale nationale (RCN) a exigé des changements à la planification et aux calendriers de présentation des rapports.</p>	<p>Directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest</p>	<p>Avril 2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>4. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest veille à ce devrait s'assurer que soit effectué un examen de fin d'exercice des plans d'activités de la Direction pour assurer que les activités aient lieu et que les objectifs soient atteints conformément à l'énoncé et identifier les domaines à améliorer ainsi que les leçons tirées afin de les intégrer aux activités de planification subséquentes.</p>	<p>La région des T.N.-O prévoit reprendre la réunion printanière des gestionnaires au cours de laquelle les gestionnaires présenteront la comparaison rétrospective du plan et des activités de leur division pour l'année financière écoulée.</p> <p>En plus d'identifier les domaines clés et les leçons tirées de l'expérience, la haute direction discutera des priorités opérationnelles et des activités prévues pour l'année financière en cours.</p>	<p>Directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest</p>	<p>Mai 2012</p>
<p>5. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait s'assurer que le cadre de gestion du risque pour la région soit finalisé et approuvé, ce qui appuie la création d'un profil de risque actualisé pour la région. L'expertise ministériel en matière de gestion du risque devrait être mis à profit dans la mesure où elle est pertinente et pratique de le faire afin d'élaborer une approche officielle et documentée de la gestion du risque, comprenant un processus continu et</p>	<p>La région des Territoires du Nord-Ouest utilise le profil de risque de l'Organisation des affaires du Nord (OAN), qui a été élaboré avec l'information et la contribution de la région.</p> <p>Le cadre régional illustre la structure de gouvernance et le processus actif par lequel on définit, évalue et surveille les mesures d'atténuation du risque mises en œuvre.</p>	<p>Directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest</p>	<p>Juin 2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>une structure de gouvernance pour définir, évaluer et surveiller les mesures d'atténuation du risque.</p>			
<p>6. Le directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest devrait poursuivre la collaboration avec les autres régions et secteurs d'AADNC pour définir les services que le Ministère offre à sa clientèle externe et établir les objectifs de rendement pour la prestation de ces services dans le cadre des mesures permanentes de gestion et d'évaluation de ces normes.</p>	<p>Le DGR fait partie du Comité national des normes d'excellence, et nous poursuivons la collaboration avec la RCN et les autres régions à propos d'un certain nombre d'initiatives nationales, comme le certificat sécurisé de statut indien (CSSI) et la mise en œuvre de la nouvelle Politique sur les paiements de transfert, pour améliorer notre rendement en matière de service à la clientèle.</p>	<p>Directeur général régional (DGR) de la région des Territoires du Nord-Ouest</p>	<p>Avril 2012</p>

Annexe A – Critères de vérification

L'objectif de vérification est lié à des 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.

Responsabilisation	
1.1	Les autorisations, les responsabilités et la responsabilisation sont clairement définies et communiquées.
1.2	Une structure organisationnelle claire et efficace est établie et documentée.
Politiques de gestion financière	
2.1	Les politiques et autorisations en matière de gestion financière sont définies de manière appropriée pour atténuer les risques financiers, et elles sont communiquées.
2.2	La conformité aux lois, aux politiques et aux autorisations en matière de gestion financière est surveillée régulièrement.
Surveillance du rendement organisationnel	
3.1	La direction surveille le rendement réel par rapport aux résultats prévus et apporte des ajustements au besoin.
3.2	Les rapports sur les ressources financières et la communication d'information non financière sont diffusés à l'interne et à l'externe de façon appropriée et en temps opportun.
Planification et budgétisation	
4.1	Des budgets et des prévisions sont établis en temps opportun grâce à un processus rigoureux, qui comprend un examen critique des décisions relatives à l'affectation des ressources et une surveillance régulière.
Gestion du risque	
5.1	L'orientation et l'approche de la direction à l'égard de la gestion du risque sont définies officiellement, communiquées et comprises.
5.2	La direction cerne les risques qui peuvent nuire à la réalisation de ses objectifs.
5.3	La direction évalue officiellement et surveille de façon régulière les risques qu'elle a cernés, et elle intervient en conséquence.
5.4	La direction communique de façon appropriée aux principaux intervenants les risques auxquels elle est exposée et ses stratégies de gestion du risque, et elle produit des rapports à cet égard.
Service axé sur le client	
6.1	Des normes de service sont établies et communiquées.
6.2	Les normes de service sont gérées et font l'objet d'une surveillance, et on sollicite la rétroaction des clients externes.
Ressources humaines	
7.1	La planification des ressources humaines intègre les mesures découlant des recommandations de la vérification.
7.2	La planification des ressources humaines est intégrée à la budgétisation et à la définition des prévisions.