

Affaires indiennes et du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification des pratiques de gestion de la région de l'Ontario

Rédigé par :

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

Projet n° 10-28

Avril 2011

SGGID : 3594523

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	3
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE.....	6
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION.....	7
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	7
4. CONCLUSION.....	8
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	8
5.1 Normes de service à la clientèle	8
5.2 Gestion des ressources humaines.....	9
5.3 Gestion des risques	14
5.4 Planification, résultats et rendement.....	15
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	19
Annexe A : Critères de vérification	28

ACRONYMES

AINC	Affaires indiennes et du Nord Canada
EPG	Examen des pratiques de gestion
GI-TI	Gestion de l'information et technologie de l'information
GRE	Gestion du rendement de l'employé
PVR	Plan de vérification fondé sur le risque
RH	Ressources humaines
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation

RÉSUMÉ

Contexte

Une deuxième ronde d'examens des pratiques de gestion (EPG) était prévue dans le plan de vérification fondé sur le risque (PVR) 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 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 d'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.

Objectifs 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 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 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 régionaux, 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 les angles de l'importance relative et du rendement. La vérification concernant la région de l'Ontario a porté sur les pratiques de gestion en usage dans les domaines des normes de service à la clientèle, de la gestion des ressources humaines (RH), de la gestion des risques ainsi que de la planification, des résultats et du rendement.

Points forts observés

Au cours des travaux sur le terrain, l'équipe de vérification a observé les exemples suivants de pratiques de gestion qui sont appliquées efficacement par la direction régionale de l'Ontario :

- Les besoins en dotation anticipée sont déterminés et gérés au moyen d'une démarche de dotation stratégique sur trois ans, mise à jour à l'occasion de discussions du Comité de la haute direction (CHD);
- Une formation a été donnée aux superviseurs, aux gestionnaires et aux directeurs pour les aider à fournir une orientation et une supervision efficaces sur la manière de remplir les formulaires de gestion du rendement de l'employé (GRE), y compris sur la façon de fixer des objectifs qui sont stratégiques, mesurables, accessibles, réalistes, limités dans le temps (c.-à-d. les cibles « SMART »);

- La direction régionale surveille le taux de réalisation des évaluations du rendement des employés;
- Le plan d'activités ministérielles régional est adapté aux objectifs stratégiques du Ministère;
- Le rendement régional est évalué et consigné dans le rapport trimestriel élaborés par les bureaux régionaux à l'intention de l'administration centrale (AC).

Recommandations

L'équipe de vérification a identifié des secteurs pour lesquels les pratiques et les processus de gestion régionaux peuvent être améliorés, et a formulé 12 recommandations à cet égard.

Le SVE recommande que le directeur général régional de la région de l'Ontario :

- collabore avec l'AC afin de définir les services aux clients externes offerts par AINC et d'élaborer des objectifs de rendement dans la prestation de ces services pour la surveillance et la gestion continues du rendement en fonction des normes établies. Pour assurer l'adoption d'une approche uniforme et nationale, les normes, les attentes de rendement et les exigences de surveillance devraient être communiquées officiellement par l'administration centrale à toutes les régions;
- mette en place une approche complète et révisée de l'élaboration de son plan annuel des RH pour 2011-2012 et les années à venir. L'approche révisée devrait garantir que le plan des RH soit harmonisé avec les objectifs stratégiques et opérationnels de la région, et devrait comprendre des mesures planifiées pour ralentir la croissance du nombre de postes clés de cadres supérieurs intérimaires;
- établisse et mette en œuvre une stratégie et un processus connexe pour examiner et évaluer la conformité des processus de nomination individuels, y compris la documentation reliée à la justification opérationnelle, aux évaluations des candidats, aux « bons choix » et aux nominations prioritaires;
- s'assure qu'une formation est offerte aux gestionnaires régionaux responsables des activités d'embauche et de promotion. La formation doit décrire le processus de dotation à suivre et indiquer la documentation à conserver pour démontrer la conformité aux politiques et aux procédures;
- collabore avec la DGSRHMT pour ajuster les exigences du formulaire de GRE. Les modifications devraient comprendre l'harmonisation des objectifs de perfectionnement avec les besoins des employés, ainsi qu'avec les exigences en postes et en compétences régionales. Tous les objectifs de perfectionnement déterminés devraient être utilisés dans l'élaboration des plans d'apprentissage pour l'année et il devrait exister un lien précis entre les deux documents (le formulaire de GRE et le plan d'apprentissage). Une formation devrait être offerte pour améliorer l'uniformité et la qualité de la préparation et de l'évaluation du formulaire de GRE. La région de l'Ontario devrait également mener un examen de la qualité d'un échantillon de formulaires de GRE pour vérifier s'ils sont remplis comme prévu;
- restructure le processus du plan d'apprentissage dans la région en répartissant le budget de formation entre les RH et les directions; en intégrant au processus la justification de

l'apprentissage prévu ainsi que les exigences d'harmonisation avec les besoins en compétences, individuels et régionaux; en fournissant la formation nécessaire pour appliquer les modifications apportées au plan d'apprentissage; en s'assurant que le personnel qui se joint à la région durant l'année se définit des objectifs de rendement et un plan d'apprentissage;

- élabore une approche officielle et documentée de la gestion des risques, y compris une structure de processus et de gouvernance continue pour déterminer, évaluer et surveiller les mesures d'atténuation des risques. L'AC devrait communiquer des directives à toutes les régions et tous les secteurs afin de garantir une approche uniforme et nationale de la gestion des risques (l'AC inclut le secteur Politiques et Orientation Stratégique, le champion du risque d'AINC, et le centre de gestion du risque du SVE) ;
- collabore avec l'AC pour développer les informations financières saisies dans le rapport trimestriel, de telle sorte que les coûts des activités prévues soient indiqués et surveillés;
- collabore avec l'AC afin d'établir des normes de service pour tous les services ministériels, y compris la comptabilité, la GI-TI, l'administration et la gestion des ressources. Les normes établies devraient être appliquées de façon uniforme dans l'ensemble du Ministère et devraient être indiquées et surveillées dans le rapport trimestriel, comme c'est actuellement le cas pour les RH.

Il est recommandé que le directeur général de la DGSRHMT :

- révise les rapports régionaux des RH pour s'assurer que suffisamment d'informations sont fournies à la direction afin d'identifier et de surveiller les mesures de dotations imprévues, tel que les extensions de nominations intérimaires de plus d'une année, afin de garantir l'harmonisation avec les politiques liées. Lorsque cela est possible, ces rapports devraient être uniformisés au niveau national et être inclus dans la structure ministérielle existante de production de rapports;
- examine et modifie le rapport sur le taux de remplissage de formulaires de GRE, généré par le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour s'assurer que les rajustements manuels requis actuellement pour éliminer le double comptage des employés occupant un poste par intérim ne sont plus nécessaires;
- collabore avec les régions et les secteurs pour examiner l'échéance des plans d'apprentissage à l'échelle nationale. Lorsque cela est possible, les échéances devraient être reportées plus tôt durant l'année pour qu'elles soient mieux harmonisées avec les charges de travail opérationnelles des régions et des secteurs et pour permettre l'achèvement des activités d'apprentissage prévues.

Conclusion

La vérification a permis de conclure que des améliorations sont requises dans les domaines des normes de service aux clients externes, de la planification intégrée des RH, du recrutement des RH, de l'embauche et de la promotion, de la gestion du rendement du personnel, de la formation et du perfectionnement, de la gestion des risques, de l'établissement et de la planification des objectifs opérationnels et des mesures de rendement, afin que soient mieux soutenus les objectifs de la région.

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 aurait lieu de poursuivre l'initiative concernant les pratiques de gestion. À la suite de cette analyse, une deuxième ronde d'EPG, qui serait menée selon une stratégie révisée, a été recommandée par le Comité de vérification et approuvée par la suite par le sous-ministre.

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

1.2 *Auto-évaluation des contrôles*

L'atelier d'AEC est le moyen par lequel la vérification interne recueille les opinions sur l'importance, l'efficacité et l'efficience des principales pratiques de gestion, plus précisément, la mesure selon laquelle chacune des principales pratiques de gestion permet de soutenir l'atteinte des objectifs des régions. L'atelier a été animé par une équipe du SVE, dirigée par un tiers externe, et a été conçu pour faciliter les discussions, avec une technologie de vote anonyme utilisée pour encourager une rétroaction ouverte et honnête. À la suite des discussions tenues pendant l'atelier, des entrevues préliminaires et de l'examen des résultats des missions antérieures, le SVE a relevé huit principaux domaines de risque potentiel qui requièrent une analyse approfondie, soit les normes de service à la clientèle; la planification des RH; le recrutement, l'embauche et la promotion; la gestion du rendement du personnel; la formation et le perfectionnement; la gestion des risques; l'établissement et la planification des objectifs opérationnels et les mesures de rendement. Ces domaines de risque ont été rattachés aux catégories de contrôles de gestion fondamentaux (CGF) correspondantes et des critères de vérification pertinents ont été élaborés et évalués (les critères de vérification figurent à l'annexe A).

1.3 *Région de l'Ontario*

La province de l'Ontario compte environ 40 % de la population canadienne, et 23 % de tous les Autochtones canadiens. On compte 126 Premières nations reconnues en Ontario, qui représentent au moins 7 grands groupes culturels. Le rôle de la région de l'Ontario d'AINC est d'aider les Premières nations de l'Ontario à construire, renforcer et maintenir leurs collectivités.

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectifs 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 à risques élevés à la suite de l'atelier régional sur l'AEC, de l'examen des conclusions tirées de vérifications et des examens antérieurs et d'un examen des priorités ministérielles. Dans le cas des pratiques de gestion considérées comme 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 régionaux, dans le respect des politiques, des procédures et des règlements applicables.

L'objectif de la vérification est appuyé par des critères de vérification détaillés, élaborés et harmonisés 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 portait sur l'examen des pratiques et des activités de gestion considérées par la direction et le SVE comme étant à risque plus élevé en termes d'importance relative et de rendement. Dans certains cas où le travail de vérification a été effectué récemment ou lorsqu'un travail de vérification futur est prévu, les pratiques de gestion considérées à risque élevé ont été exclues de la portée de la vérification. De plus, les pratiques de gestion considérées comme étant principalement sous la responsabilité de l'AC ont été également exclues de la portée de la vérification. Les secteurs de l'AC qui ont été désignés constamment comme représentant un risque élevé feront l'objet de vérifications futures dans l'ensemble du Ministère.

La vérification touchant la région de l'Ontario englobait les domaines de pratiques de gestion suivants : les normes de service aux clients externes; la planification des RH; le recrutement, l'embauche et la promotion; la gestion du rendement du personnel; la formation et le perfectionnement; la gestion des risques; l'établissement et la planification des objectifs opérationnels; les mesures de rendement. Les travaux de vérification sur le terrain ont été réalisés du 17 au 21 janvier 2011 pendant une visite sur place au bureau de Toronto de la région de l'Ontario.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification des pratiques de gestion de la région de l'Ontario a été planifiée et effectuée conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada*, telles qu'elles sont décrites dans la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.

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

Les principales techniques de vérification utilisées consistaient en :

- des entrevues avec les principaux membres de la direction et du personnel de la région;

- l'examen de la documentation pertinente concernant les domaines de pratiques de gestion mentionnés dans l'énoncé de la portée;
- l'évaluation du système de contrôles internes, de gestion des risques et de gouvernance au sein de la région, à l'égard des processus couverts par la portée de la vérification;
- l'examen détaillé d'un échantillon aléatoire de transactions de RH et de dossiers connexes de ressources humaines pour évaluer les décisions de dotation, les plans de formation du personnel et les plans de gestion du rendement du personnel.

La stratégie utilisée pour atteindre les objectifs de la vérification comprenait l'élaboration de critères de vérification à partir desquels les observations, les évaluations et les conclusions ont été tirées. Les critères de vérification en question figurent à l'annexe A.

4. CONCLUSION

La vérification a permis de conclure que des améliorations sont requises dans les domaines des normes de service aux clients externes; de la planification intégrée des ressources humaines; du recrutement, de l'embauche et de la promotion des RH; de la gestion du rendement du personnel; de la formation et du perfectionnement; de la gestion des risques; de l'établissement et de la planification des objectifs opérationnels; des mesures de rendement, afin de mieux soutenir l'atteinte des objectifs de la région.

Le SVE est conscient que la région a été dirigée par des directeurs généraux régionaux intérimaires au cours des trois dernières années et encourage le directeur général régional récemment nommé à apporter les améliorations requises.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

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

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

5.1 Normes de service à la clientèle

5.1.1 Normes de service aux clients externes

Le souci du service à la clientèle, la gestion des attentes des clients externes et la capacité de s'améliorer afin de mieux répondre aux besoins des clients sont des facteurs essentiels pour le bureau régional de l'Ontario, qui déploie presque tous ses efforts dans la prestation de services à des clients externes. Les bureaux régionaux doivent absolument établir des normes de

service externe et les communiquer aux clients, et la direction régionale doit gérer et surveiller l'application de ces normes de service ainsi que solliciter activement les commentaires des clients externes à ce sujet.

La vérification a permis de conclure que, bien que des normes officielles de prestation de services aux clients externes et que les délais d'exécution prévus n'aient pas été établis et communiqués de façon constante à l'interne ou à l'externe, certaines normes de service externes officielles ont été élaborées (p. ex. 45 jours pour traiter les paiements et 24 heures pour répondre à une demande de renseignements au téléphone). Cependant, ces normes ne sont pas communiquées au personnel ou surveillées de façon constante pour soutenir les mesures de gestion. Les membres de la direction régionale ont reconnu que des normes de service externes nationales uniformes et des délais d'exécution prévus doivent être établis et communiqués pour assurer une prestation de services uniforme.

La mise en œuvre des normes nationales de service à la clientèle aidera à assurer une communication et une collaboration bidirectionnelles uniformes, efficaces, efficientes et en temps opportun dans la prestation de services aux clients externes. Les normes de services à la clientèle fournissent un objectif à atteindre à l'aide duquel le rendement peut être mesuré et surveillé. Une approche uniforme et nationale devrait être élaborée pour la rédaction des normes; elle viserait à intégrer les efforts déployés par le Ministère pour améliorer la qualité du service aux bénéficiaires et les tentatives pour réduire le fardeau de la présentation de rapports.

Recommandation :

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

1. collabore avec l'AC afin de définir les services aux clients externes offerts par AINC et d'élaborer des objectifs de rendement dans la prestation de ces services pour la surveillance et la gestion continues du rendement en fonction des normes établies. Pour assurer l'adoption d'une approche uniforme et nationale, les normes, les attentes de rendement et les exigences de surveillance devraient être communiquées officiellement par l'AC à toutes les régions.

5.2 Gestion des ressources humaines

5.2.1 Planification intégrée des ressources humaines

Afin de garantir que la région optimise l'utilisation de son capital humain et que le personnel atteigne ses objectifs, il est important que la planification des RH soit harmonisée avec la planification stratégique et opérationnelle et qu'elle comprenne des renseignements sur les ressources financières connexes. Sans une bonne vision des ressources humaines et financières requises pour réaliser les objectifs stratégiques et les activités prévues, il est difficile pour la direction de déterminer de façon appropriée les besoins réels de l'organisation.

La région de l'Ontario a élaboré un certain nombre de documents sur la planification des RH pour soutenir la détermination des besoins en personnel, dont le plan des RH d'AINC pour la région de l'Ontario pour 2007-2008 à 2009-2010 (le « plan des RH »), la version du plan intégré des RH du Secteur des opérations régionales d'AINC pour 2009-2010 à 2012-2013 (le « plan

intégré des RH ») et le plan de dotation stratégique pour la région de l'Ontario pour 2009 à 2012 (la « stratégie de dotation sur trois ans »). Au cours de la vérification, le SVE a noté que la planification des RH pour l'exercice de 2010-2011 n'était pas aussi détaillée que celle de l'exercice précédent. Sans plan et objectif précis pour un exercice, il devient plus difficile de hiérarchiser et de coordonner les activités de RH dans l'ensemble de la région.

Les résultats de la vérification ont permis de conclure que la planification des RH pour 2010-2011 peut ne pas avoir été aussi efficace que pour les années précédentes, en partie en raison d'un certain nombre de postes intérimaires à la haute direction. Au cours des deux dernières années, le poste de directeur général régional pour la région de l'Ontario a été occupé par un directeur général régional intérimaire. Cette situation a entraîné la création d'un certain nombre de postes de cadres supérieurs intérimaires supplémentaires. Ces postes ont été pourvus depuis et la direction a planifié une retraite régionale les 24 et 25 janvier 2011 pour mettre au point le plan intégré des RH et pour élaborer un plan des RH, qui doit couvrir les trois prochains exercices.

Recommandation :

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

2. mette en place une approche complète et révisée de l'élaboration de son plan annuel des RH pour 2011-2012 et les années à venir. L'approche révisée devrait garantir que le plan des RH soit harmonisé avec les objectifs stratégiques et opérationnels de la région, et devrait comprendre des mesures planifiées pour ralentir le nombre croissant de postes clés de cadres supérieurs intérimaires.

5.2.2 Recrutement, embauche et promotion des ressources humaines

Dans le contexte du gouvernement fédéral, il est prévu que les décisions de dotation tiennent compte des besoins actuels et futurs, et soient prises de façon équitable et objective. Il est essentiel que des pratiques de gestion et des procédures de contrôles internes soient en place pour garantir la conformité aux politiques, ainsi que l'équité et la transparence du processus de dotation. De plus, la direction devrait mener des analyses périodiques du processus de dotation pour enquêter sur les tendances et les anomalies possibles.

Pour définir les besoins actuels et futurs en dotation, la région de l'Ontario a recensé le nombre d'employés qui sont admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années dans le rapport d'évaluation du risque potentiel. Une stratégie de dotation sur trois ans a également été élaborée pour déterminer les besoins prévus en dotation dans la région et l'approche de dotation envisagée pour combler ces besoins. Ce document est mis à jour et supervisé tout au long de l'année par le Comité de la haute direction.

L'examen d'un échantillon de quatorze (14)¹ dossiers de dotation a révélé que la pratique actuelle de la direction qui consiste à consigner, dans le formulaire de demande en ressources

¹ Bien que le plan de vérification indiquait qu'un examen d'un échantillon de 15 dossiers de dotation devait être mené pour assurer la conformité avec les politiques et les procédures applicables, l'échantillon original a été réduit à 14 dossiers. Cette réduction est due au fait qu'un dossier de dotation en particulier, se trouvant au bureau de Thunder Bay, n'a pas été trouvé avant le dernier jour du travail sur place et n'a pas pu être fourni aux vérificateurs, au bureau de Toronto, aux fins d'examen avant l'achèvement du travail sur place.

humaines, la justification opérationnelle des postes dotés n'est pas constante. Dans quatre des dossiers examinés, nous n'avons trouvé aucune preuve ou indication précise d'une analyse de rentabilisation soutenant les mesures de dotation. Il en découle que ces mesures de dotation risquent de ne pas être harmonisées avec les besoins de l'organisation.

L'examen des dossiers a également permis de remarquer qu'un certain nombre d'entre eux ne contenaient pas la documentation requise pour appuyer la conformité avec les lois et les politiques gouvernementales pertinentes; on remarquait l'absence de justification du « bon choix » ou d'une évaluation des candidats pour justifier leur sélection (5 dossiers sur 14), de même que l'absence de documentation pour traiter en priorité le dossier d'un candidat dans le processus de dotation (1 dossier sur 14). Bien que nous comprenions que les RH assument un rôle consultatif pour soutenir la direction tout au long du processus de dotation, les résultats de l'examen des dossiers indiquent qu'il existe des possibilités de renforcer la participation des RH, qui devraient vérifier que la documentation appropriée soit obtenue et conservée par la direction. Si le dossier ne contient pas une documentation suffisante pour justifier l'embauche, on peut penser que le processus de dotation n'est pas équitable et objectif – une observation similaire a été notée dans la vérification de la dotation menée par la Commission de la fonction publique (CFP) en octobre 2010. Nous savons que la direction a commencé à mettre en œuvre un processus pour appliquer cette recommandation, qui sous-tend l'obligation, pour le directeur des RH, d'approuver les dossiers de dotation avant qu'une lettre d'offre soit produite.

L'AC envoie à la direction régionale de l'Ontario un tableau de bord trimestriel sur les RH. Ce tableau de bord contient des statistiques importantes sur la composition de la main-d'œuvre, y compris les embauches d'employés externes, les promotions internes par catégorie (p. ex. employés nommés pour une période déterminée et indéterminée) et le nombre de nominations intérimaires. Les membres de la direction utilisent les renseignements du tableau de bord pour discuter des besoins en dotation aux réunions du Comité de la haute direction. Ce rapport n'indique pas le nombre d'affectations intérimaires pourvues au moyen de processus non annoncés, ou la durée de la période d'affectation. Durant notre examen des transactions, nous avons observé une instance où un poste intérimaire non annoncé a été prolongé de la durée initiale d'environ deux mois à plus d'un an. Puisque la prolongation des affectations intérimaires à court terme en affectations intérimaires à long terme peut ne pas sembler équitable et objective, un rapport qui décrit cette activité contribuerait à mettre en évidence des pratiques d'embauche potentiellement inéquitables pour qu'une mesure de gestion appropriée puisse être prise, lorsqu'elle est justifiée.

Recommandations :

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

3. établisse et mette en œuvre une stratégie et un processus connexe pour examiner et évaluer la conformité des processus de nomination individuels, y compris la documentation reliée à la justification opérationnelle, aux évaluations des candidats, aux « bons choix » et aux nominations prioritaires;
4. s'assure qu'une formation est offerte aux gestionnaires régionaux responsables des activités d'embauche et de promotion. La formation doit décrire le processus de dotation à

suivre et indiquer la documentation à conserver pour démontrer la conformité aux politiques et aux procédures;

Il est recommandé que le directeur général de la DGSRHMT :

5. révise les rapports régionaux sur les RH afin d'assurer que suffisamment de renseignements sont fournis à la direction pour identifier et surveiller les actions de dotation imprévues, telles que les prolongations d'affectation intérimaire, afin de garantir l'harmonisation avec les politiques reliées. Lorsque cela est possible, ces rapports doivent être uniformisés à l'échelle nationale et devraient être intégrés dans la structure ministérielle existante de production de rapports .

5.2.3 Gestion du rendement du personnel, formation et perfectionnement

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

Dans la région de l'Ontario, une formation a été donnée aux superviseurs, aux gestionnaires et aux directeurs pour les aider à fournir une orientation et une supervision efficaces sur la manière de remplir les formulaires de gestion du rendement de l'employé (GRE), y compris sur la façon de fixer des objectifs qui sont stratégiques, mesurables, accessibles, réalistes, limités dans le temps (c.-à-d. les cibles « SMART »). Nous avons observé que la qualité des objectifs des employés varie en corrélation apparemment directe avec la qualité des objectifs de leurs superviseurs. L'examen de 14² formulaires de GRE a permis d'en relever 2 dans lesquels les objectifs de l'employé étaient très brefs et génériques, et 4 dans lesquels la mesure des objectifs pouvait être améliorée. L'absence d'un examen central de contrôle de la qualité des formulaires de GRE accroît la probabilité que les objectifs élaborés soient contradictoires et ne respectent pas les attentes. Cette lacune peut faire en sorte que les employés se donnent des objectifs par rapport auxquels il est impossible de mesurer leur rendement, et provoquer des interprétations erronées des rôles qui doivent être assumés pour soutenir le perfectionnement.

Nous avons également observé que la formation et le perfectionnement des employés n'étaient pas indiqués clairement dans les objectifs de GRE ou associés aux plans d'apprentissage (10 des 14 dossiers examinés). Si les objectifs de rendement ne sont pas associés clairement aux plans d'apprentissage, il peut y avoir incohérence entre le plan d'apprentissage de l'employé, et les besoins et les capacités de la région. De plus, nous avons noté que la direction du bureau de l'Ontario procède à une transition vers un nouveau formulaire de plan d'apprentissage qui ne permet pas aux personnes de documenter une justification claire des activités d'apprentissage proposées. Sans une justification claire, les activités proposées risquent de ne pas répondre aux besoins de l'employé ou de la région.

² Bien que le plan de vérification indiquait qu'un examen d'un échantillon de 15 dossiers de formulaires de GRE et de plans d'apprentissage devait être mené de manière à favoriser l'exécution équitable et objective du processus de GRE, ainsi que l'exécution rapide et uniforme des processus de perfectionnement professionnel, l'échantillon original a été réduit à 14 dossiers. Cette réduction est due au fait qu'une des personnes sélectionnées était à un niveau EX et qu'il était impossible d'obtenir le dossier puisque ce dernier était stocké à l'AC.

Dans deux des dossiers examinés, nous avons observé que les formulaires de GRE et les plans d'apprentissage n'étaient pas remplis ou établis parce que l'employé s'est joint au bureau après le début de l'année. Les représentants des RH ont indiqué que l'obligation de remplir le formulaire de GRE et d'établir les plans d'apprentissage pour les employés qui se joignent au bureau après le début de l'année n'avait pas encore été communiquée officiellement et n'était pas surveillée. Reporter l'établissement des objectifs des employés au début de la prochaine année peut retarder les employés dans leur perfectionnement et leur cheminement de carrière.

Au cours de l'exercice précédent, l'AC a établi un taux d'achèvement cible de 90 % pour les formulaires de GRE, ce qui comprenait les évaluations du rendement des employés pour l'année précédente de même que l'établissement d'objectifs pour l'exercice à venir. La vérification a permis de relever que le rapport sur la GRE généré par le SGRH du Ministère nécessitait des rajustements manuels pour que soient retirées des personnes occupant des postes intérimaires dont le nom était indiqué deux fois. Nous comprenons bien que ces rajustements étaient requis dans toutes les régions et qu'il a fallu déployer des efforts supplémentaires pour déterminer le taux d'achèvement exact des formulaires de GRE.

Selon la politique ministérielle, les plans d'apprentissage pour le prochain exercice (d'avril à mars) doivent être prêts pour le début juin, ce qui accorde environ trois trimestres (ou neuf mois) aux employés pour terminer les activités d'apprentissage prévues. Les commentaires indiquaient que les employés avaient de la difficulté à assister à la formation au cours du deuxième et du quatrième trimestre en raison des charges de travail accrues durant les vacances d'été (trimestre 2) et durant les préparatifs de fin d'exercice (trimestre 4). Reporter l'échéance des plans d'apprentissage accordera plus de temps aux employés pour terminer la formation prévue, ce qui augmentera potentiellement le taux d'achèvement des activités d'apprentissage prévues.

Dans la région de l'Ontario, les plans d'apprentissage individuels sont compilés et coordonnés dans un plan d'apprentissage général. Bien que les plans d'apprentissage individuels soient élaborés et approuvés au niveau de la direction, le plan d'apprentissage général est administré de façon centrale par le groupe des RH. Puisque les personnes chargées de l'approbation des plans d'apprentissage individuels ne sont pas responsables de l'établissement et de la gestion du budget régional d'apprentissage, le total des coûts associés à chacun des plans d'apprentissage approuvés dépasse le budget global. Puisque les plans d'apprentissage sont mis en œuvre dans le respect des contraintes budgétaires de la région, les plans d'apprentissage approuvés peuvent souvent être reportés pour que les dépenses respectent les limites du budget disponible. En décentralisant le budget de formation, combinant ainsi le rôle d'autorité d'approbation et d'établissement de budgets, les gestionnaires pourraient considérer le budget total disponible avant d'approuver les plans d'apprentissage individuels pour leur direction. Les initiatives de formation dans l'ensemble de la région pourraient demeurer centraliser pour s'harmoniser avec les responsabilités du groupe des RH qui consistent à coordonner la formation obligatoire pour tous les employés.

Recommandations :

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

6. collabore avec la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) pour ajuster les exigences du formulaire de GRE. Les modifications

devraient comprendre l'harmonisation des objectifs de perfectionnement avec les besoins des employés, ainsi qu'avec les exigences en postes et en compétences régionales. Tous les objectifs de perfectionnement déterminés devraient être utilisés dans l'élaboration des plans d'apprentissage pour l'année et il devrait exister un lien précis entre les deux documents (le formulaire de GRE et le plan d'apprentissage). Une formation devrait être offerte pour améliorer l'uniformité et la qualité de la préparation et de l'évaluation du formulaire de GRE. La région de l'Ontario devrait également mener un examen de la qualité d'un échantillon de formulaires de GRE pour vérifier s'ils sont remplis comme prévu;

7. restructure le processus de plan d'apprentissage dans la région en répartissant le budget de formation entre les RH et les directions; en intégrant au processus la justification de l'apprentissage prévu ainsi que les exigences d'harmonisation avec les besoins individuels et régionaux en compétences; en fournissant la formation nécessaire pour appliquer les modifications apportées au plan d'apprentissage; en vérifiant que le personnel qui se joint à la région durant l'année se définit des objectifs de rendement et un plan d'apprentissage.

Il est recommandé que le directeur général de la DGSRHMT :

8. examine et modifie le rapport sur le taux de remplissage de formulaires de GRE généré par le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour s'assurer que les rajustements manuels requis actuellement pour éliminer le double comptage des employés occupant un poste par intérim ne sont plus nécessaires;
9. collabore avec les régions et les secteurs pour examiner l'échéance des plans d'apprentissage à l'échelle nationale. Lorsque cela est possible, les échéances devraient être reportées à une date plus tôt dans l'année pour qu'elles soient mieux harmonisées avec les charges de travail opérationnelles des régions et des secteurs et pour permettre l'achèvement des activités d'apprentissage prévues.

5.3 Gestion des risques

5.3.1 Gestion des risques

Dans l'environnement actuel, une gouvernance compétente et responsable passe obligatoirement par la gestion efficace des risques. On s'attend à ce que les bureaux régionaux d'AINC comprennent bien les principaux risques et possèdent les plans d'atténuation appropriés. Une approche documentée de gestion des risques permet à la direction de mieux cerner, exprimer et comprendre les risques menaçant l'atteinte des objectifs de l'organisation, et de déterminer l'exposition à ces risques en tenant compte des activités de contrôle ou d'atténuation existantes. Dans la présente vérification, l'accent a été mis sur la gestion des risques au niveau de l'organisation régionale; les autres activités liées à la gestion des risques ayant cours dans la région (p. ex. intervention, surveillance financière) n'entraient pas dans le cadre de la mission.

La région de l'Ontario détermine les risques au moyen du sommaire du plan d'activités de la région de l'Ontario pour 2010 à 2013 et discute des risques au Comité régional de gestion et au Comité régional des opérations. La gestion des risques des programmes opérationnels porte sur les projets et les clients des Premières nations, et applique diverses approches de la

gestion des risques, y compris une « évaluation générale » qui tient compte des risques associés aux ententes de contribution et aux bénéficiaires. Les risques relatifs aux services de RH ministériels sont déterminés et mentionnés officiellement dans le rapport trimestriel. Bien qu'ils ne soient pas inclus dans la portée de la vérification, nous avons observé un certain nombre d'outils nationaux utilisés par la direction régionale pour évaluer les risques associés au financement de projet et aux bénéficiaires auxquels cette dernière recourt pour définir des procédures de surveillance axées sur les risques.

Les résultats des entrevues ont indiqué que la région n'a pas d'approche documentée et officielle de la gestion des risques ou un profil de risque appliqué de façon constante et communiqué dans toute la région. Elle évalue et gère plutôt les risques dans des domaines distincts, dont ceux associés aux clients, aux RH et à la gestion des finances. Sans un cadre de gestion des risques officiel qui documente une approche pour évaluer, surveiller et signaler les risques, la direction ne pourra pas déterminer si les risques sont gérés de façon constante dans tous les programmes et domaines dont la région est responsable.

Recommandation :

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

10. élabore une approche officielle et documentée de la gestion des risques, y compris une structure de processus et de gouvernance continue pour déterminer, évaluer et surveiller les mesures d'atténuation des risques. L'AC devrait communiquer des directives à toutes les régions et tous les secteurs afin de garantir une approche uniforme et nationale de la gestion des risques (l'AC comprend le secteur Politiques et Orientation Stratégique, le champion du risque d'AINC, et le centre de gestion du risque du SVE).

5.4 Planification, résultats et rendement

5.4.1 Établissement et planification des objectifs opérationnels

L'atteinte des objectifs régionaux est possible grâce à l'ensemble de processus et de contrôles de gestion en place pour établir une orientation stratégique, des plans opérationnels, des objectifs et des priorités, et pour fournir une orientation sur la façon dont les ressources devraient être affectées pour réaliser ces plans. L'affectation des ressources et les budgets appuient la planification et l'utilisation des ressources financières, humaines et physiques. Il s'agit ici d'éléments essentiels de la planification, puisqu'ils définissent la nature des ressources et des compétences requises et favorisent l'existence potentielle des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. Ces contrôles fournissent aux employés et aux tiers fournisseurs de services une compréhension des priorités et des objectifs de rendement, de même qu'une orientation dans la poursuite des objectifs opérationnels.

Le plan d'activités ministérielles régional pour 2010-2011 comprend 12 objectifs qui sont harmonisés avec les objectifs stratégiques du Ministère. Chacun des objectifs indique une activité principale, la durée prévue, les indicateurs de rendement ou les jalons, les cibles trimestrielles, la source de données, les risques associés à l'atteinte de l'objectif, les besoins prévus en équivalent temps plein (ETP), les responsabilités et les liens avec les priorités. Les progrès réalisés dans le cadre des principales priorités du plan d'activités ministérielles sont signalés dans le rapport trimestriel. Les entrevues ont souligné que les efforts de planification

régionaux seront renforcés au cours de l'année à venir étant donné la nomination du directeur général régional. Le SVE sait qu'une séance de planification régionale avec les cadres supérieurs s'est déroulée les 19 et 20 janvier 2011. L'ordre du jour de cette séance prévoyait le temps nécessaire pour déterminer les cinq priorités opérationnelles les plus élevées qui doivent soutenir le plan d'activités régional pour 2011-2012.

Un examen du rapport trimestriel (T2) de 2010-2011 a révélé qu'aucun estimé des ressources financières requises pour les principales activités individuelles et pour atteindre les principaux objectifs n'y était présenté. Bien que le rapport contienne certains renseignements financiers (annexe 2 du rapport trimestriel), il se limite à un sommaire du total des dépenses trimestrielles de la région, salariales, non salariales, ainsi que des subventions et contributions, et il n'est pas lié à une activité ou à un objectif en particulier. L'absence d'estimations financières et de détails au niveau de la planification régionale et des rapports afférents à chaque activité ou objectif a une incidence négative sur la capacité de la région à surveiller et à signaler le coût des activités prévues.

Recommandation :

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

11. collabore avec l'AC pour développer les informations financières saisies dans les documents de planification régionale qui supportent le rapport trimestriel, de telle sorte que les coûts des activités prévues soient documentés et surveillés.

5.4.2 Mesures du rendement

Un processus décisionnel et un établissement de rapports efficaces sont possibles grâce à une collecte d'information pertinente et opportune sur les résultats et le rendement. Les mesures de rendement, dont les auto-évaluations, les sondages sur la satisfaction des employés, les examens internes, les processus d'assurance de la qualité et la surveillance du rendement sont des outils importants qui fournissent à la direction les principaux diagnostics utilisés pour gérer la réalisation des objectifs organisationnels.

La vérification a révélé que les indicateurs de rendement ou les jalons sont établis et signalés par la direction pour chacune des principales activités mentionnées dans le rapport trimestriel. L'équipe de vérification a noté que les activités principales n'étaient établies pour aucun service ministériel, sauf les RH. Sans activité principale ni mesure de rendement pour tous les domaines administrés par la région, il est difficile de déterminer la façon dont la direction priorise les activités et les ressources dans l'ensemble du bureau.

Recommandation :

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

12. collabore avec l'AC afin d'établir des mesures de rendement pour tous les services ministériels, y compris la comptabilité, la GI-TI, l'administration et la gestion des ressources. Les mesures établies devraient être appliquées de façon uniforme dans l'ensemble du Ministère et devraient être documentées et surveillées dans le rapport trimestriel, comme c'est actuellement le cas pour les RH.

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 de l'Ontario doit collaborer avec l'administration centrale pour définir les services à la clientèle externe offerts par le MAINC et établir les objectifs de rendement pour 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> 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> Programmes ayant déjà des normes de service : Officialiser, dans un document, les</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
	<p>normes de service existantes</p> <p>Programmes sans normes de service : Services directs</p> <p>Subventions et contributions</p> <p>Services internes</p>		<p>Mars 2012</p> <p>Mars 2012</p> <p>Juin 2012</p>
<p>2. Le directeur général régional de la région de l'Ontario doit mettre en œuvre une approche révisée et exhaustive aux fins de l'élaboration de son plan annuel de RH pour 2011-2012 et les exercices subséquents. L'approche révisée devrait contribuer à ce que le plan de RH s'harmonise avec les objectifs stratégiques et opérationnels de la région, et devrait indiquer les mesures prévues pour réduire le nombre de postes clés devant être dotés de façon intérimaire au sein de la haute direction.</p>	<p>Réponse de la direction Le directeur général régional de la région de l'Ontario mettra en œuvre une approche révisée de la planification des RH et des rapports à ce sujet. Une séance de planification s'est tenue avec le Comité de gestion régional début 2011 et des mesures de suivi se poursuivent parallèlement au travail continu effectué auprès du secteur des Opérations régionales afin d'assurer une approche nationale cohérente. Une fonction améliorée de planification des RH sera également arrimée à la planification des activités.</p> <p>Les nominations intérimaires ont été éliminées aux niveaux EX3 et EX2; on travaille actuellement à réduire et à contrôler le nombre de nominations intérimaires au niveau EX1, de concert avec les efforts pour améliorer la planification de la relève.</p>	<p>Directeur général régional, région de l'Ontario</p>	

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>Mesures à prendre Finalisation du plan des RH</p> <p>Lien plus étroit avec la planification des activités au cours de l'exercice</p> <p>Nominations intérimaires déjà réduites se poursuivent au cours T1 en plus des efforts de dotation dont l'échéance est prévue pour T3.</p>		<p>T1 – 2011-2012</p> <p>T4 – 2011-2012</p> <p>T3 – 2011-2012</p>
<p>3. Le directeur général régional de la région de l'Ontario doit établir et mettre en œuvre une stratégie et un processus connexe pour examiner et évaluer la conformité des différents processus de nomination individuelle, y compris la documentation de la justification opérationnelle, les évaluations des candidats, le choix de la bonne personne pour le poste et les nominations prioritaires.</p>	<p>Réponse de la direction Le directeur général régional de la région de l'Ontario établira et mettra en œuvre une stratégie et un processus visant la conformité aux mesures de nomination individuelles. Cette stratégie comporte des éléments comme le renouvellement d'un comité régional des ressources humaines (CRH) et les efforts au niveau du Comité de gestion régional pour coordonner les processus et mieux échanger l'information. Les demandes de mesures de RH sont examinées de façon plus approfondie pour assurer le respect des exigences en matière de documentation et de processus, les directeurs et gestionnaires étant tenus responsables.</p> <p>Mesures à prendre Renouvellement du CRH</p>	<p>Directeur général régional, région de l'Ontario</p>	<p>T1 – 2011-2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>Inclusion d'un indicateur de rendement pertinent par les directeurs et les gestionnaires dans le cadre du processus de GRE</p> <p>Examen minutieux des DIRH et de la documentation de façon continue</p>		<p>T1 – 2011-2012</p> <p>De façon continue – 2011-2012</p>
<p>4. Le directeur général régional de la région de l'Ontario doit veiller à ce qu'une formation soit offerte aux gestionnaires régionaux responsables des activités d'embauche et de promotion. La formation doit décrire le processus de dotation à suivre et indiquer la documentation à conserver pour démontrer la conformité aux politiques et aux procédures.</p>	<p>Réponse de la direction Le directeur général régional de la région de l'Ontario veillera à ce que les gestionnaires régionaux reçoivent une formation en dotation. On explore en priorité les options possibles pour offrir cette formation qui sera obligatoire pour tous les gestionnaires. On s'emploiera tout particulièrement à former dès le départ les gestionnaires très actifs en matière de dotation.</p> <p>Mesures à prendre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identification des options - Prestation de la formation 	<p>Directeur général régional, région de l'Ontario</p>	<p>T1 – 2011-2012</p> <p>T2/T3 – 2011-2012</p>
<p>5. Le directeur général de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT) doit réviser les rapports régionaux sur les ressources humaines afin d'assurer que suffisamment de renseignements sont fournis à la direction pour que cette dernière puisse déceler et contrôler les mesures de dotation exceptionnelles, comme les prolongations d'affectation intérimaire de plus d'une année, afin d'assurer le respect des politiques</p>	<p>Réponse de la direction / Mesures à prendre Le directeur général régional de la région de l'Ontario collaborera avec le DG de la DGSRHMT pour réviser les rapports de RH de la façon décrite. En coopération avec les Services informatiques, la DGSRHMT a présenté la composante dotation du projet de rapports et d'analyses sur les</p>	<p>Directeur général régional, région de l'Ontario</p> <p>Directeur général, Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail</p>	<p>Mis en œuvre T4 - 2010-2011</p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
applicables. Dans la mesure du possible, ces rapports doivent être uniformes à l'échelle nationale et intégrés à la structure ministérielle existante de présentation des rapports.	ressources humaines (RARH). Les régions pourront ainsi faire leurs propres rapports et analyses. En outre, on surveille en permanence les nominations intérimaires dans l'ensemble du ministère en assurant au besoin le suivi des mesures correctives qui s'imposent. Les rapports de contrôle sont présentés au Comité de direction de la DGSRHMT.		
6. Le directeur général régional de la région de l'Ontario doit collaborer avec la DGSRHMT pour ajuster les exigences du formulaire de GRE. Les modifications devraient comprendre l'harmonisation des objectifs de perfectionnement avec les besoins des employés, ainsi qu'avec les exigences relatives aux postes et aux compétences régionales. Tous les objectifs de perfectionnement déterminés devraient être utilisés dans l'élaboration des plans d'apprentissage annuels et il devrait exister un lien précis entre les deux documents (le formulaire de GRE et le plan d'apprentissage). Une formation devrait être offerte pour améliorer l'uniformité et la qualité de la rédaction et de l'évaluation du formulaire de GRE. La région de l'Ontario devrait également mener un examen de la qualité d'un échantillon de formulaires de GRE pour vérifier s'ils sont remplis tel que requis.	<p>Réponse de la direction</p> <p>Le directeur général régional de la région de l'Ontario collaborera avec le directeur général de la DGSRHMT afin d'ajuster les exigences du formulaire de GRE. Les gestionnaires recevront une formation visant à améliorer l'harmonisation des formulaires de GRE et des plans d'apprentissage au cours du premier trimestre de 2011-2012, et des plans seront mis en œuvre pour les employés régionaux. On procédera à l'examen d'un échantillon de formulaires au cours du 3^e trimestre de 2011-2012 et les ajustements nécessaires seront alors apportés.</p> <p>Mesures à prendre</p> <p>Formation donnée par vidéo conférence avec la DGSRHMT le 15 avril 2011 – pour les gestionnaires et les superviseurs sous le titre</p>	<p>Directeur général régional, région de l'Ontario</p> <p>Directeur général, Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail</p>	<p>T1 – 2011-2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	« Comprendre le processus de GRE et du plan d'apprentissage » Examen d'un échantillon		T3 – 2011-2012
7. Le directeur général régional de la région de l'Ontario doit restructurer le processus du plan d'apprentissage dans la région en répartissant le budget de formation entre les RH et les directions; en intégrant au processus la justification de l'apprentissage prévu ainsi que les exigences d'harmonisation avec les besoins individuels et régionaux en compétences; en fournissant la formation nécessaire pour appliquer les modifications au plan d'apprentissage; en vérifiant que des objectifs de rendement et un plan d'apprentissage sont établis pour le personnel embauché durant l'année.	<p>Réponse de la direction</p> <p>Le directeur général régional de la région de l'Ontario restructurera le processus du plan d'apprentissage dans la région tel qu'indiqué au point 6 et en répartissant le budget régional de formation comme suit : 50 % aux différents gestionnaires de centre de responsabilité et 50 % aux RH pour les besoins en formation communs.</p> <p>Mesures à prendre</p> <p>Répartition du budget de formation (voir également le point 6)</p>	Directeur général régional, région de l'Ontario	T1 – 2011-2012
8. Le directeur général de la DGSRHMT doit examiner et modifier le rapport sur le taux de remplissage des formulaires de GRE généré par le Système de gestion des ressources humaines (SGRH) pour veiller à ce que les ajustements manuels requis actuellement pour éliminer le double comptage des employés occupant un poste par intérim ne soient plus nécessaires.	<p>Réponse de la direction</p> <p>En coopération avec les Services informatiques, les rapports ont été mis à jour afin d'éliminer le dédoublement des entrées dans le cas des employés intérimaires.</p> <p>Pour cette année, le rapport sera généré de manière à fournir des données plus précises.</p> <p>Mesures à prendre</p> <p>Corrections apportées aux paramètres du rapport</p> <p>Rapport disponible</p>	Directeur général, Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail	T3 – 2010-2011 T1 – 2011-12

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>9. Le directeur général de la DGSRHMT doit collaborer avec les régions et les secteurs pour examiner l'échéance des plans d'apprentissage à l'échelle nationale. Dans la mesure du possible les échéances devraient être ramenées à une date antérieure durant l'année pour qu'elles soient mieux harmonisées avec les charges de travail opérationnelles des régions et des secteurs et pour permettre l'achèvement des activités d'apprentissage prévues.</p>	<p><u>Réponse de la direction</u></p> <p>Le plan d'apprentissage est élaboré en fonction des lacunes en matière de connaissances et des secteurs de perfectionnement déterminés par le gestionnaire et l'employé après la confirmation des objectifs de travail dans le formulaire de GRE; les deux éléments font partie d'un processus intégré. Un changement de dates a donc une influence sur les deux formulaires.</p> <p>Les échéances indiquées correspondent aux dates limites auxquelles les formulaires doivent être transmis (31 mai) et enregistrés dans PeopleSoft (30 juin). Rien n'empêche une région ou un secteur de modifier l'échéance – pour la ramener à une date antérieure – afin de mieux tenir compte des réalités de la charge de travail. En outre, rien n'empêche un gestionnaire disposant de l'autorité financière requise d'approuver une formation, de façon ponctuelle, préalablement à cette échéance; il devra alors gérer les risques en conséquence.</p> <p><u>Mesures à prendre</u></p> <p>La Direction de l'apprentissage et du perfectionnement consultera les régions et les secteurs par courriel afin</p>	<p>Directeur général, Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail</p>	<p>T1 – 2011-2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>de confirmer ces options et explorer les changements possibles d'ici la fin du premier trimestre.</p> <p>Les résultats et les modifications seront communiqués au quatrième trimestre dans la lettre d'appel pour l'an prochain concernant le GRE et le plan d'apprentissage.</p>		T4 – 2011-2012
<p>10. Le directeur général régional de la région de l'Ontario doit collaborer avec l'administration centrale pour élaborer et mettre en œuvre une approche officielle et documentée de la gestion des risques, y compris un processus continu et une structure de gouvernance pour déterminer, évaluer et surveiller les mesures d'atténuation des risques. L'administration centrale devrait communiquer officiellement des directives à toutes les régions et à tous les secteurs pour garantir des pratiques de gestion des risques uniformes.</p> <p>(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>Réponse de la direction / Mesures à prendre</u></p> <p><u>Court terme</u> Poursuivre les mesures continues 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> Avec le soutien de l'Agent principal de gestion des risques, le champion ministériel des risques 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</p>	Directeur général régional de la région de l'Ontario	<p>Septembre 2011</p> <p>Mars 2013</p>

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
	passer en revue les pratiques de gestion de risques et offrir de la formation. Les régions doivent maintenir des liens permanents avec ces experts pour appuyer les pratiques régionales en matière de gestion des risques. Les profils de risque organisationnel des régions doivent être intégrés au processus et aux documents de planification des activités régionales pour 2012-2013.		
11. Le directeur général régional de la région de l'Ontario doit collaborer avec l'administration centrale afin de développer l'information financière saisie dans les documents de planification régionale qui appuient le rapport régional trimestriel de telle sorte que les coûts des activités prévues soient documentés et surveillés.	<p>Réponse de la direction : Tel que décrit dans le plan d'activité ministériel de 2011-2014, le ministère va améliorer l'harmonisation de la planification intégrée et des ressources en définissant des principes et des processus (y compris un calendrier) pour la planification intégrée et consultation des partenaires internes (RH, DPF, SVE)</p>	<p>Sous-ministre adjoint principal, Politique et orientation stratégique</p> <p>Sous-ministre adjoint principal, Opérations régionales</p> <p>Dirigeant principal des Finances</p> <p>Directeur général, Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail</p> <p>Directeurs généraux régionaux</p>	Mars 2012
12. Le directeur général régional de la région de l'Ontario doit collaborer avec l'administration centrale afin d'établir des normes de service pour tous les services ministériels, y compris	<p>Réponse de la direction : Le directeur des services corporatifs et le directeur du financement de la région de l'Ontario s'engagent avec le secteur des Opérations Régionales à</p>	<p>Directeur général régional de la région de l'Ontario</p> <p>Sous-ministre adjoint principal, Opérations</p>	

Recommandations	Réponse de la direction / Mesures à prendre	Gestionnaire responsable (Titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>la comptabilité, la GI-TI, l'administration et la gestion des ressources. Les normes établies devraient être appliquées de façon uniforme dans l'ensemble du ministère et faire l'objet d'un suivi et d'un contrôle dans le rapport régional trimestriel, comme c'est actuellement le cas pour les Ressources humaines.</p>	<p>partager les mesures de rendement actuelles, à proposer des recommandations pour solutionner les lacunes potentielles.</p> <p>Proposer des recommandations au secteur des Opérations régionales pour examen et acceptation par le DPF (chef fonctionnel)</p> <p>Mesures à prendre : Analyse et consolidation régionale des indicateurs de rendement fonctionnels</p> <p>En collaboration avec le secteur du DPF, analyse de la mise en œuvre.</p>	<p>régionales</p> <p>Dirigeant principal des Finances</p>	<p>Fin T1 2011-2012</p> <p>Fin T2 2011-2012</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. Les critères de vérification additionnels ont été élaborés relativement à des risques particuliers relevés à l'étape de la planification.

Critères de vérification	
Normes de services 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 est harmonisée avec la planification stratégique et opérationnelle, de même qu'avec la planification des activités.
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 sont menés de façon équitable et objective.
2.4	L'organisation a mis en place un système d'évaluation du rendement des employés qui est opportun et uniforme.
2.5	L'organisation fournit aux employés la formation, les outils, les ressources et les renseignements nécessaires pour soutenir l'exercice de leurs responsabilités.
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 détermine les risques qui peuvent nuire à la réalisation de ses objectifs.
3.3	La direction évalue officiellement et surveille régulièrement les risques déterminés, et intervient en conséquence.
3.4	La direction communique et signale de façon appropriée les risques cernés et ses stratégies de gestion des risques aux principaux intervenants.
Planification, résultats et rendement	
4.1	L'organisation a mis en place des plans et des objectifs opérationnels pour atteindre ses objectifs stratégiques.
4.2	Les environnements externes et internes sont surveillés de manière à obtenir des renseignements qui peuvent signaler un besoin de réévaluer les objectifs, les politiques ou l'environnement de contrôle de l'organisation.
4.3	La direction a établi les résultats prévus et les mesures de rendement associés aux objectifs organisationnels.
4.4	La direction surveille le rendement réel par rapport aux résultats prévus et s'ajuste en conséquence.