



# **Affaires autochtones et Développement du Nord Canada**

## **Rapport de vérification interne**

### **Vérification des pratiques de gestion du bureau régional du Québec**

**Préparé par  
Secteur de la vérification  
et de l'évaluation**

**Février 2012**

SGGID 4059012

# TABLE DES MATIÈRES

<b>ACRONYMES</b> .....	<b>1</b>
<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCTION ET CONTEXTE</b> .....	<b>5</b>
<b>2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION</b> .....	<b>6</b>
<b>3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE</b> .....	<b>7</b>
<b>4. CONCLUSION</b> .....	<b>8</b>
<b>5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>8</b>
5.1 <i>Normes des services à la clientèle</i> .....	8
5.2 <i>Gestion des ressources humaines</i> .....	9
5.3 <i>Subventions et contributions</i> .....	13
5.4 <i>Planification, résultats et rendements</i> .....	14
5.5 <i>Politiques et programmes</i> .....	15
<b>6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION RÉGIONALE</b> .....	<b>16</b>
<b>Annexe A : Critères de vérification</b> .....	<b>20</b>

## ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AC	Administration centrale
AEC	Auto-évaluation de contrôle
DGSRHMT	Direction générale des services de ressources humaines et du milieu du travail
EPG	Examen des pratiques de gestion
GRE	Gestion du rendement des employés
PN	Premières nations
PVAR	Plan de vérification axé sur le risque
RH	Ressources humaines
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
VPG	Vérification des pratiques de gestion

# SOMMAIRE

## **Contexte**

Une deuxième ronde de vérifications des pratiques de gestion (VPG) a été incluse dans le Plan de vérification axé sur le risque de 2010-13 sur la base que les VPG fournissent aux Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) des outils efficaces et économiques permettant l'amélioration des 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.

Pour la deuxième ronde de VPG, la stratégie comprenait un atelier régional d'auto-évaluation de contrôle (AEC) et une VPG axée sur les domaines de risques les plus élevés tels qu'identifiés par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) dans le cadre de l'atelier sur l'AEC ainsi qu'un examen des résultats des vérifications et des examens précédents.

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

L'objectif de la présente vérification était de fournir une assurance à la haute direction sur les pratiques de gestion jugées à risque élevé à la suite de l'AEC, de l'examen des résultats des vérifications antérieures ainsi que de l'examen des priorités ministérielles. Pour les pratiques de gestion identifiées comme étant à risque élevé, le SVE a évalué si les contrôles et activités en place étaient adéquats et efficaces pour appuyer la réalisation des objectifs dans le respect des politiques, procédures et règlements applicables.

La portée de cette vérification couvrait la période du 1<sup>er</sup> avril 2010 au 31 août 2011. Tel qu'indiqué dans l'objectif de la vérification, la vérification a porté sur l'examen des pratiques et activités de gestion présentant des risques élevés, compte tenu de leur importance relative et de leur rendement. La vérification pour la Région du Québec a porté sur les pratiques de gestion en usage dans les vastes domaines des normes de service à la clientèle; de la gestion des ressources humaines (RH), des subventions et des contributions; de la planification, les résultats et le rendement; et de politiques et programmes.

## **Points forts observés**

Au cours de la vérification sur le terrain, l'équipe de vérification a observé plusieurs occasions où les contrôles étaient bien conçus et sont appliquées de façon efficace par la direction du bureau régional du Québec. Les points forts suivants ont été relevés :

- Le Bureau régional a mis en œuvre un processus de gestion du risque qui demande la participation de la majorité du personnel régional. En plus d'une formation obligatoire offerte à tous les nouveaux employés, la région possède un profil de risque régional;
- Le Bureau régional a créé un Comité régional d'allocation budgétaire (CRAB) qui apporte son appui à l'affectation des ressources en l'alignant sur la stratégie régionale;

- La région a instauré un processus où les besoins actuels et futurs des RH sont analysés dans le plan stratégique des ressources humaines 2011/2014, document de planification des RH sur trois ans, qui est lié au plan d'affaires 2011-2012 du bureau régional du Québec;
- Le plan d'affaires régional est aligné sur les priorités ministérielles;
- Le rendement régional est mesuré et signalé par l'entremise du rapport trimestriel de l'Administration centrale (AC).

## ***Recommandations***

Le SVE a aussi identifié des domaines où les pratiques et processus régionaux de gestion pourraient être améliorés.

Le SVE recommande que le Directeur général régional du Bureau régional du Québec:

1. Poursuive la collaboration avec l'AC et les autres régions à la définition de services à la clientèle externes offerts par l'AADNC et à l'élaboration des cibles de rendement pour la prestation de ces services, dans le cadre de la gestion et de la surveillance continues des normes à cet égard. Afin d'assurer l'adoption d'une approche cohérente à l'échelle nationale, les normes et les attentes quant au rendement et les exigences en matière de surveillance devront être communiquées officiellement à toutes les régions par l'AC.
2. Sensibilise les gestionnaires régionaux responsables de la dotation en offrant des sessions d'information. La formation devrait identifier les outils et les ressources disponibles pour les aider à mieux comprendre leurs rôles et responsabilités par rapport aux processus de dotation et qu'ils soient faits de manière efficiente et efficace, ainsi qu'identifier les documents nécessaires à conserver pour démontrer la conformité aux politiques et aux procédures.
3. Travaille de concert avec la DGSRHMT et propose de nouvelles approches pour s'ajuster aux exigences de la gestion du rendement des employés (GRE). Les changements devraient inclure l'alignement des objectifs de développement aux besoins des employés ainsi qu'aux exigences régionales des postes et des compétences. Tout objectif de perfectionnement identifié devrait être utilisé pour informer le personnel des plans de formation pour l'année, et il devrait y avoir un lien clair entre les deux documents (par ex., GRE et plan d'apprentissage). La formation devrait être donnée pour améliorer l'uniformité et la qualité de la préparation et de l'évaluation de la GRE. Le Bureau régional du Québec devrait aussi mener un examen de la qualité sur un échantillon de GRE pour vérifier qu'ils sont bien remplis comme ils doivent l'être et selon les attentes.
4. Poursuive la collaboration avec l'Administration centrale et la sensibilise à la nécessité de consulter étroitement les bureaux régionaux et les représentants des Premières nations afin de bénéficier d'une compréhension améliorée des besoins et des exigences des Premières nations (PNs).

## ***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 au Bureau régional du Québec. Cette vérification a été menée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*.

## ***Conclusion***

En général, les pratiques de gestion ont été jugées efficaces et adéquates. Toutefois, on a jugé qu'il fallait apporter des améliorations afin de renforcer certaines pratiques de gestion des ressources humaines/rendement des employés et poursuivre la collaboration avec l'AC pour définir les normes pour le service à la clientèle externe.

# 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

## 1.1 *Initiative des pratiques de gestion*

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) a réalisé 20 examens de pratique de gestion (EPG) entre 2007 et 2010, 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 déterminer s'il y a lieu de poursuivre l'initiative sur l'EPG. À la suite de cette analyse, le Comité de vérification a recommandé la tenue d'une deuxième ronde d'EPG en suivant une stratégie révisée, recommandation qui a été approuvée par la suite par le sous-ministre.

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

## 1.2 *Auto-évaluation de contrôle*

L'atelier d'AEC est le moyen par lequel les personnes chargées de la vérification interne ont rassemblé les opinions des participants sur l'importance, l'efficacité et l'efficacités des principales pratiques de gestion. Notamment, les opinions des entités vérifiées sur la façon dont chacune de leurs pratiques principales de gestion fonctionnent pour soutenir la réalisation des objectifs du bureau régional. L'atelier d'AEC a été animé par une équipe d'animateurs du SVE, dirigée par une tierce partie externe, et il a été conçu pour faciliter les discussions avec une technologie de vote anonyme étant utilisée pour favoriser des commentaires honnêtes et ouverts.

À la suite de l'atelier d'AEC, d'entrevues préliminaires et de l'examen des constatations des missions précédentes, le SVE a cerné six domaines clés présentant un risque potentiel et devant faire l'objet d'une analyse plus approfondie. Ces domaines sont les suivants : les normes des services à la clientèle externe; la gestion des ressources humaines (RH); le recrutement, l'embauche et les promotions; l'administration axée sur le risque des ententes des bénéficiaires; les mesures de rendement et l'élaboration des politiques et de conception des programmes.

Ces domaines de risque ont été rattachés aux catégories pertinentes de contrôle de gestion fondamentaux et des critères de vérification pertinents ont été élaborés et évalués (les critères de vérification figurent à l'annexe A).

### **1.3 Bureau régional du Québec**

La province de Québec est le domicile de presque 24 % de la population canadienne et 2 % de tous les Autochtones canadiens. Il y a 56 communautés reconnues au Québec, représentant au moins onze principales nations.

Le bureau régional du Québec des Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) est l'un de 10 bureaux régionaux œuvrant à réaliser le mandat d'AADNC. Son rôle principal est d'aider les autochtones et les gens du nord du Canada à créer des communautés saines et durables et à poursuivre de façon plus générale des objectifs économiques et de développement social.

Les activités de la Région sont livrées par l'entremise de sept directions régionales dont les opérations sont situées dans le bureau régional du Québec. La liste des directions régionales est la suivante :

#### *Direction générale*

- Services généraux
- Programmes et partenariats en matière d'éducation et développement social
- Services de financement
- Terres et développement économique
- Négociations, gouvernance et affaires individuelles
- Services stratégiques et communications.

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

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

L'objectif de cette vérification était de fournir à la haute direction l'assurance d'une sélection de pratiques de gestion évaluées comme étant plus risquées durant l'auto-évaluation de contrôle, un examen du statut des constatations des vérifications et examens précédents et un examen des priorités ministérielles. Pour les pratiques de gestion identifiées comme présentant un risque élevé, le SVE a évalué si les contrôles et activités en vigueur étaient adéquats et efficaces pour appuyer la réalisation des objectifs d'une manière conforme aux politiques, procédures et règlements applicables.

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

### **2.2 Portée de la vérification**

La vérification a couvert la période du 1<sup>er</sup> avril 2010 au 31 août 2011. La vérification a examiné les pratiques et les activités de gestion considérées par la direction et le SVE comme étant à risque plus élevé en fonction de leur importance relative et du rendement. Dans certains cas où des travaux de vérification ont été effectués récemment ou sont prévus prochainement, les pratiques de gestion jugées à risque élevé ont été exclues de la portée de la cette vérification tout comme les pratiques de gestion considérées comme étant la principale responsabilité de l'AC. Les domaines de l'AC identifiés comme étant de risque élevé seront assujettis aux vérifications futures dans tout le ministère.

La vérification pour la Région du Québec portait sur les points suivants : les normes des services à la clientèle externe; la gestion des RH, les subventions et contributions; la planification, les résultats et le rendement, et l'élaboration de politiques et de conception de programmes. Les travaux de vérification sur le terrain ont été réalisés du 31 octobre au 4 novembre 2011 durant une visite au Bureau régional du Québec dans la ville de Québec.

### **3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE**

La VPG dans la région du Québec 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 preuves recueillies pour appuyer les conclusions énoncées dans le présent rapport.

Les techniques de vérification principales utilisées comprenaient :

- Des entretiens avec des membres essentiels du personnel et de la haute direction de la région;
- Un examen des documents pertinents liés aux domaines ciblés des pratiques de gestion : services à la clientèle externe; la gestion des RH; les subventions et contributions; la planification, les résultats et le rendement, et les politiques et programmes;
- Une évaluation du système de contrôles internes, de gestion du risque et de gouvernance au sein de la région pour les processus visés par la vérification;
- Un examen détaillé d'un échantillon aléatoire de transactions des RH et des dossiers liés aux RH pour évaluer les décisions de dotation en personnel, de plans de formation du personnel et des plans de gestion du rendement;
- Un examen détaillé d'un échantillon aléatoire des ententes de financement.

L'approche utilisée pour répondre aux objectifs de vérification comprenait la détermination des critères de vérification par rapport auxquels les observations, évaluations et conclusions étaient tirées. Les critères de vérification établis pour cette vérification sont inclus dans l'Annexe A.

Afin d'examiner les dossiers relatifs aux RH, un échantillonnage aléatoire a été sélectionné pour la période couverte par la vérification, à savoir du 1er avril 2010 au 31 août 2011. La stratégie d'échantillonnage a pris en compte les facteurs suivants : traitement de tous les exercices financiers; types de communications internes ou de mesures de dotation; risques ciblés; fréquence et types de contrôles à vérifier.

## **4. CONCLUSION**

En général, les pratiques de gestion ont été jugées efficaces et adéquates. Toutefois, on a jugé qu'il fallait apporter des améliorations afin de renforcer certaines pratiques de gestion des ressources humaines/rendement des employés et poursuivre la collaboration avec l'AC pour définir les normes pour le service à la clientèle externe.

## **5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS**

En se fondant sur un ensemble de données recueillies lors de l'examen des documents et dans le cadre des analyses et entrevues, l'équipe de vérification a évalué chacun des critères de la vérification et a pris des décisions concernant ces critères. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et la pratique, le risque associé à cet écart a été évalué afin d'élaborer une conclusion et de formuler des recommandations en vue d'apporter des améliorations.

Les informations qui suivent sont nos observations et recommandations fondés sur les résultats de nos travaux de vérification. Pour chaque domaine de pratique de gestion, nous fournissons un bref sommaire des critères de vérification (ou les attentes) élaborés dans le respect des Contrôles de gestion fondamentaux du Conseil du Trésor. Une liste détaillée des critères de vérification se retrouve à l'annexe A.

### **5.1 Normes des services à la clientèle**

#### **5.1.1 Normes de services externes**

Établir une orientation de services à la clientèle, gérer les attentes des clients externes et améliorer la prestation des services pour mieux répondre aux besoins des clients est primordial pour le Bureau régional du Québec, qui concentre la plupart de ses efforts sur la prestation de services à la clientèle externe. Il est important que les bureaux régionaux établissent des normes de services externes qui sont communiquées aux clients et que la direction régionale gère activement, contrôle et demande des commentaires des clients externes sur ces normes de services.

La vérification a conclu que, bien que certaines normes de services externes sont en vigueur (par ex., 90 jours pour effectuer l'analyse des états financiers des PN, et communiquer les

résultats de l'analyse, accuser réception des demandes dans les 24 heures), ces normes de services n'ont pas été officiellement documentées, ne sont pas communiquées de façon constante au personnel et aux clients et/ou ne sont pas contrôlées pour appuyer les mesures de gestion opportune. La gestion régionale a reconnu que des normes nationales de services externes et le temps de traitement prévu doivent être établis et communiqués à la clientèle externe (PNs) pour assurer un ciblage et une prestation de service constant avec les normes de services des autres bureaux régionaux.

La mise en œuvre des normes nationales de service à la clientèle externe à AADNC favorisera une communication et une collaboration cohérentes, efficaces, efficientes et opportunes lors de la prestation de service avec les PNs. Des normes des services aux clients fournissent une cible par rapport à laquelle un rendement peut être mesuré et contrôlé. En établissant des normes, une approche cohérente et nationale devrait être élaborée pour atteindre un équilibre approprié entre les efforts du ministère pour améliorer la qualité des services aux bénéficiaires et le fardeau potentiel de la production de rapport.

**Recommandation :**

Il est recommandé que le Directeur général régional du Bureau régional du Québec :

1. Poursuive la collaboration avec l'AC à la définition de services à la clientèle externes offerts par l'AADNC et à l'élaboration des cibles de rendement pour la prestation de ces services, dans le cadre de la gestion et de la surveillance continues des normes à cet égard. Afin d'assurer l'adoption d'une approche cohérente à l'échelle nationale, les normes et les attentes quant au rendement et les exigences en matière de surveillance devront être communiquées officiellement à toutes les régions par l'AC.

## **5.2 Gestion des ressources humaines**

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

Pour s'assurer qu'un bureau régional optimise l'utilisation de son capital humain et pour aider à atteindre ses objectifs, il est important que la planification des RH soit alignée avec la planification stratégique et opérationnelle et comprenne les renseignements sur les ressources financières connexes. Sans une bonne compréhension des RH et financières nécessaires à la mise en œuvre des objectifs stratégiques et des activités planifiées, il est difficile pour la direction de déterminer proprement ses besoins en RH.

Le Bureau régional du Québec a élaboré un nombre de documents de planification des RH et d'outils pour appuyer l'identification de ses besoins et exigences en matière de RH. Les besoins actuels et futurs ont été analysés dans le plan stratégique des ressources humaines 2011/2014, document de planification des RH sur trois ans, qui est lié au Plan d'affaires 2011-2012 de la Région. Le plan traite des objectifs et des activités spécifiques aux RH qui étaient liées aux

priorités établies par l'AADNC. Nous avons aussi constaté lors de notre vérification que le processus de planification des RH pour 2011-2012 était terminé et que les priorités des RH avaient été intégrées dans le plan d'affaires 2011-2012.

Notre examen de ces documents pour le Bureau régional du Québec a démontré que le plan des RH est harmonisé avec le plan d'affaires de la région qui en retour, s'harmonise avec les priorités nationales de l'AADNC.

**Recommandation :**

Aucune recommandation n'a été faite dans ce domaine.

### **5.2.2 Dotation en ressources humaines**

Dans un contexte gouvernemental fédéral, il est attendu que les décisions concernant la dotation de personnel prennent en considération les besoins actuels et futurs et soient prises de manière équitable et objective. Il est primordial que des pratiques de gestion et des procédures de contrôle interne soient en place pour s'assurer de la conformité à la politique, de l'équité et de la transparence dans le processus de dotation. Il est aussi important que la gestion effectuée des analyses périodiques du processus de dotation pour identifier des tendances et des anomalies possibles.

Comme cela a été noté ci-dessus, les besoins organisationnels du Bureau régional du Québec sont analysés lors du processus de planification des RH, les besoins actuels et futurs sont analysés dans le plan des RH ainsi que dans le plan d'affaires de 2011-2012. Le processus requiert que chaque directeur présente ses besoins en RH actuels et futurs à la Table des RH aux fins d'approbation.

Une vérification des mesures de dotation qui avait été menée en juillet 2011 par la Direction générale des services de RH et du milieu de travail, couvrant les dotations effectuées durant la période s'étendant du 1<sup>er</sup> octobre 2009 au 31 mars 2011, a conclu que les décisions de dotation et la sélection du personnel ont été basées sur le mérite et que le processus de dotation a adhéré aux politiques et procédures établies. Cette observation a également été notée lors notre examen de 5<sup>1</sup> dossiers de dotation sélectionnés sur une population totale de 40 dossiers. Dans notre examen d'un échantillon des 5 procès verbaux de la Table des RH, nous avons évalué que les mesures prises par la direction sont cohérentes, conformes à la législation et aux politiques gouvernementales et ont été approuvées par les autorités déléguées.

---

<sup>1</sup> Bien que le plan de vérification indiquait qu'un examen d'un échantillon de 15 dossiers de dotation devait être mené conformément aux politiques et procédures applicables et une documentation claire de la raison d'être de cette activité, l'échantillon original a été réduit à 5. La réduction du nombre de dossiers était dû au fait qu'entre la période du 1<sup>er</sup> janvier 2010 et le 3 août 2011, seulement 40 mesures de dotation, soit moins d'une par semaine, avaient été effectuées. Par conséquent, conformément à la stratégie de l'échantillonnage un échantillon de 5 était requis.

Lors de notre vérification, un nombre de représentant de la région ont commenté qu'ils espéraient que le groupe des RH du bureau de la région du Québec soit plus impliqué dans les mesures de dotation requises. Certains ont cité comme exemple qu'ils apprécieraient une plus grande assistance lors des processus de sélection et dans l'établissement des critères de sélection. Au cours de l'atelier d'AEC, il a été commenté que les mesures de dotation prenaient trop de temps.

Le groupe des RH est devenu un groupe consultatif pour les différents gestionnaires et superviseurs au sein au sein d'AADNC et tous les ministères. La responsabilité de la dotation est déléguée aux directeurs (niveau 4), responsables pour le poste à combler.

Malgré ces commentaires, il a été noté lors de notre discussion avec le Gestionnaire régional des RH, que beaucoup d'outils et de ressources sont disponibles pour les gestionnaires et les superviseurs afin de les aider avec les exigences de dotation et pour accélérer le processus. Il appert que les gestionnaires ne sont pas familiers avec les outils en place.

### ***Recommandations :***

Il est recommandé que le Directeur général régional du Bureau régional du Québec :

2. Sensibilise les gestionnaires régionaux responsables de processus de dotation en offrant des sessions d'information. La formation devrait identifier les outils et les ressources disponibles pour les aider à mieux comprendre leurs rôles et responsabilités par rapport à la dotation et qu'ils soient faits de manière efficace et efficace, ainsi qu'identifier les documents nécessaires à conserver pour démontrer la conformité aux politiques et aux procédures.

### **5.2.3 Gestion du rendement des employés**

Pour assurer la satisfaction des employés et fournir davantage de données sur le développement des carrières, il est important d'engager les employés dans une discussion sur leurs buts et objectifs et de fournir aux employés des commentaires opportuns et constructifs sur leur rendement et occasions de perfectionnement.

Sur une base annuelle, les employés se réunissent avec leur superviseur immédiat pour remplir leur formulaire de GRE et leur plan de formation individuel. Lorsque les besoins de la formation sont déterminés, les formulaires exigés pour la demande de formation sont remplis par chaque directeur qui précise les coûts associés. Le plan d'apprentissage doit alors être présenté et approuvé par le comité des RH.

Au cours de la vérification, nous avons examiné un échantillon de 15 GRE et plans de formation.

## GRE

Nous avons examiné les formulaires GRE de 15 employés. Dans deux formulaires (13%) examinés, nous avons constaté que les objectifs initiaux n'avaient pas été établis. Dans deux autres cas, bien que les objectifs aient été établis, ils n'avaient pas été approuvés, ni par l'employé, ni par le superviseur. Par conséquent, il n'était pas possible de déterminer si ces objectifs avaient été acceptés et communiqués à l'employé. Ces résultats représentent un taux de non-conformité de 27%.

Il a aussi été noté que la qualité des objectifs variait selon que l'évaluation ait été effectuée par le superviseur ou le gestionnaire. De plus, les objectifs de perfectionnement (et la formation qui s'y rattache) n'étaient pas identifiés dans les dossiers de GRE examinés, ni clairement identifiés dans le formulaire d'évaluation. Il a été noté que l'évaluation des formulaires exigée par l'AC ne fournit pas de guide pour établir des objectifs qui sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et opportuns.

Lors de l'exercice financier 2009-2010 l'AC a établi une cible d'achèvement pour les formulaires de GRE de 90 %. Cette cible est pertinente pour les évaluations du rendement des employés pour l'année précédente, ainsi que pour les objectifs de l'exercice à venir.

La vérification a permis de constater que la région du Québec a établi des contrôles pour s'assurer qu'un formulaire de GRE soit rempli pour chaque employé, et qu'une évaluation du rendement soit complétée. Cependant, il n'y a aucun examen de contrôle de la qualité des GRE ce qui augmente la probabilité que les objectifs développés ne soient pas cohérents et qu'ils ne répondent pas aux besoins. Cela pourrait se traduire en une situation où des employés se retrouveraient avec des objectifs dont les réalisations ne sont pas facilement mesurables. De plus un risque de fausses interprétations des attentes par rapport à leurs responsabilités s'ensuivrait, ce qui aurait aussi des répercussions sur les décisions touchant leur perfectionnement.

## Plans de formation

Suite à notre vérification, nous avons noté qu'un plan d'apprentissage avait été préparé pour chaque employé de l'échantillon y compris la justification pour la formation proposée. Nous avons constaté que la formation s'harmonisait avec les objectifs organisationnels pertinents démontrant le besoin de la formation prévue et complétée. Toutefois, il a été noté qu'un employé n'était pas dans l'obligation de fournir le certificat attestant que la formation externe avait été suivie au complet.

La vérification a aussi constaté qu'une base de données a été créée pour préciser les compétences qui seraient requises à l'avenir pour combler les départs à la retraite et pour les nouvelles initiatives de recrutement. Cette base de données compile aussi les compétences actuelles des employés. Tous les employés auront la possibilité de consulter cette base de données pour identifier leurs futures possibilités de carrière et de quelles compétences ils ont

besoin pour poser leur candidature à de futures positions.

**Recommandations :**

Il est recommandé que le Directeur général régional du Bureau régional du Québec :

3. Travaille de concert avec la DGSRHMT et propose de nouvelles approches pour s'ajuster aux exigences de la GRE. Les changements devraient inclure l'alignement des objectifs de développement aux besoins des employés, ainsi qu'aux exigences régionales des postes et des compétences. Tout objectif de perfectionnement identifié devrait être utilisé pour informer le personnel des plans de formation pour l'année, et il devrait y avoir un lien clair entre les deux documents (par ex., GRE et plan d'apprentissage). La formation devrait être donnée pour améliorer l'uniformité et la qualité de la préparation et de l'évaluation de la GRE. Le Bureau régional du Québec devrait aussi mener un examen de la qualité des objectifs établis sur un échantillon des GRE pour vérifier qu'ils sont bien remplis comme ils doivent l'être et selon les attentes.

### **5.3 Subventions et contributions**

#### **5.3.1 Rendement des bénéficiaires, contrôle et production de rapports**

En plus du contrôle continu effectué par les agents du programme, le Bureau régional du Québec a mis en œuvre un nombre d'outils pour aider à contrôler le financement des PN afin de s'assurer que les bénéficiaires respectent les ententes de financement et que les fonds sont bien utilisés pour les objectifs prévus.

À la suite de l'EPG de 2009, le bureau régional a établi le Groupe consultatif en conformité composé de représentants de chacun des programmes. Le mandat du comité, qui se réunit un minimum de trois fois par an, est de discuter et d'évaluer la pertinence des activités de conformité effectuées dans la région.

Sur une base annuelle, une évaluation d'ensemble/évaluation du risque de chaque bénéficiaire est effectuée basée sur le rendement des PN de l'année précédente. L'objectif est d'évaluer les PN selon un nombre de critères qui évaluent la capacité des PN concernant la gouvernance, la planification, la gestion financière et du programme. Chaque organisation est évaluée comme étant à risque élevé, moyen ou faible. Des réunions ont été planifiées avec des organisations qui sont évaluées comme étant à risque élevé afin de mettre en œuvre une stratégie d'atténuation des risques. Dans notre examen de l'entente de trois bénéficiaires, nous avons noté que l'évaluation du risque avait été effectuée et incluait l'approbation par tous les directeurs du programme.

En plus des vérifications effectuées selon la politique de vérification des bénéficiaires établie par l'AC en 2011-2012, des examens de conformité sont complétés au niveau régional. Au début de 2009, le Bureau régional du Québec a rédigé plusieurs guides pour servir en tant qu'aide pour l'examen de conformité des bénéficiaires. Ces guides précisent une méthodologie ainsi que des critères par rapport auxquels les bénéficiaires sont évalués pour déterminer la conformité des bénéficiaires aux différents programmes. Les guides prônent aussi une approche de vérification axée sur les risques.

Au cours de nos entretiens avec des représentants de la direction ainsi que du personnel associés aux programmes, les participants ont noté qu'ils étaient confiants que le bureau régional avait une approche adéquate à la conformité. Dans notre examen de 5 dossiers de subventions et de contributions, nous avons constaté que les rapports avaient été reçus conformément aux accords et dans seulement un cas, le rapport avait été reçu plus tard que la date requise. Dans ce cas, nous avons noté que l'agent du programme a fait un suivi dans le mois suivant le retard afin de prendre des arrangements avec la PN.

**Recommandation :**

Aucune recommandation n'a été faite dans ce domaine.

## **5.4 Planification, résultats et rendements**

### **5.4.1 Planification et élaboration d'objectifs**

La réalisation des objectifs régionaux est possible par une série de processus et contrôles de gestion qui sont en vigueur pour établir l'orientation stratégique, les plans opérationnels, les objectifs et les priorités, et de fournir les indications sur comment les ressources devraient être allouées pour réaliser ces plans. L'affectation des ressources et les budgets appuient la planification et utilisent les ressources financières, humaines et physiques. Ceux-ci sont des éléments essentiels de planification, car ils définissent la nature des ressources et des compétences requises et augmentent la possibilité que des ressources suffisantes existent pour atteindre les objectifs. Ces contrôles fournissent aux employés et aux fournisseurs de services de tierce partie une compréhension des priorités et des cibles de rendement, et ils fournissent l'orientation dans la poursuite des objectifs opérationnels.

Le plan d'affaires régional 2011-2012 précise les objectifs de la région qui sont alignés sur les plans et priorités du Ministère. Chaque objectif donne des renseignements détaillés sur l'activité principale, l'indicateur de rendement/les étapes importantes, les cibles trimestrielles, la source des données, le risque de l'achèvement et les responsabilisations ainsi que le lien de priorité. Les progrès par rapport aux priorités du plan d'entreprise principal sont indiqués dans le rapport trimestriel dont le format est prescrit par l'AC. Dans notre examen du rapport trimestriel T1 de 2010-2011, nous avons noté que les rapports comprenaient bien les exigences d'ETP ou des renseignements financiers liés aux objectifs régionaux et aux activités principales. De son côté

le Rapport sur la gestion financière fourni les renseignements financiers détaillés par programme et par activité.

**Recommandation :**

Aucune recommandation n'a été faite dans ce domaine.

## **5.5 Politiques et programmes**

### **5.5.1 Influence sur l'élaboration de politiques**

À cause de la nature d'AADNC, qui exerce son activité dans diverses régions, dans les conditions et le contexte de fonctionnement qui leur sont propres, il faut examiner soigneusement ces facteurs et consulter les intervenants au moment d'élaborer les politiques. Il est important que la région participe et influence l'élaboration des politiques à l'AC afin de s'assurer que les instruments stratégiques conçus au centre tiennent bien compte des besoins régionaux ou locaux.

Au cours de notre travail de vérification, ainsi que durant l'atelier régional AEC, les participants ont noté que les programmes disponibles pour les PN ne sont pas adéquatement conçus pour remplir tous les besoins des PN. Les créateurs des programmes, au sein de l'AC, n'avaient vraiment pas une bonne compréhension des réalités opérationnelles de la Région et des PN.

D'après les participants, plusieurs programmes sont conçus sans consultation avec les bureaux régionaux ou les représentants des PN.

**Recommandation :**

Le SVE recommande que le Directeur général régional du Bureau régional du Québec :

4. Poursuive la collaboration avec l'Administration centrale et la sensibilise à la nécessité de consulter étroitement les bureaux régionaux et les représentants des Premières nations afin de bénéficier d'une compréhension améliorée des besoins et des exigences des Premières nations.

## 6. Plan d'action de la Direction regionale

Recommandations	Réponse de la direction / Actions	Gestionnaire Responsable (Titre)	Date de mise œuvre prévue
<p>Le Secteur de la vérification et d'évaluation recommande que le Directeur général régional du Bureau régional du Québec:</p> <p>1. Poursuive la collaboration avec l'administration centrale et les autres régions à la définition des services à la clientèle externes offerts par AADNC et à l'élaboration des cibles de rendement pour la prestation de ces services, dans le cadre de la gestion et de la surveillance continues des normes à cet égard. Afin d'assurer l'adoption d'une approche cohérente à l'échelle nationale, les normes et les attentes quant au rendement et les exigences en matière de surveillance devront être communiquées officiellement à toutes les régions par l'administration centrale.</p>	<p>1.1. Le bureau régional du Québec va collaborer avec le Dirigeant principal des finances pour l'élaboration des normes de services pour les services internes pour les domaines d'activités de ce secteur. Les normes de services régionales seront partagées en vue de favoriser une approche cohérente à l'échelle nationale.</p> <p>1.2. Le bureau régional du Québec va collaborer aussi avec les Opérations régionales pour l'élaboration des normes de services pour la clientèle externe en matière de paiements de transfert.</p> <p>1.3. Le bureau régional du Québec est à collaborer avec les secteurs de l'administration centrale sur l'élaboration de normes de services pour la clientèle externe, en matière de paiements de transfert, de gestion foncière, d'inscription au Registre des Indiens, de successions, de traitement des demandes de financement de projet de développement économique, de traitement d'appels en matière électorale, et de règlements administratifs.</p>	<p>Directeur général régional</p> <p>Dirigeant principal des finances</p> <p>Direction des opérations régionales</p>	<p>En continu</p>

<p>2. Sensibilise les gestionnaires régionaux responsables de la dotation en offrant des sessions d'information. La formation devrait identifier les outils et les ressources disponibles pour les aider à mieux comprendre leurs rôles et responsabilités par rapport aux processus de dotation et qu'ils soient faits de manière efficiente et efficace, ainsi qu'identifier les documents nécessaires à conserver pour démontrer la conformité aux politiques et aux procédures.</p>	<p>2.1. Organiser des sessions d'information avec l'équipe de gestion élargie afin de leur rappeler les documents nécessaires à conserver au dossier.</p> <p>2.2. Établir des formations de groupe pour les gestionnaires pour les aider à mieux comprendre les rôles et responsabilités respectives par rapport aux processus de dotation.</p> <p>2.3. Développer et /ou partager des outils avec les gestionnaires, e.g. outils de pré-sélection et évaluation, profil de compétences régionales, etc.</p> <p>2.4. Mettre à jour des outils de dotation et les rendre accessibles via l'intranet régional.</p>	<p>Directeur général régional</p>	<p>mi-mars 2012</p> <p>Mai 2012 Mois de l'apprentissage</p> <p>Mai 2012 Mois de l'apprentissage</p> <p>Début mars 2012</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>3. Travaile de concert avec la DGSRHMT et propose de nouvelles approches pour s'ajuster aux exigences de la gestion de rendement des employés (GRE). Les changements devraient inclure l'alignement des objectifs de développement aux besoins des employés ainsi qu'aux exigences régionales des postes et des compétences. Tout objectif de perfectionnement identifié devrait être utilisé pour informer le personnel des plans de formation pour l'année et il devrait y avoir un lien clair entre les deux documents (par ex., GRE et plan d'apprentissage). La formation devrait être donnée pour améliorer l'uniformité et la qualité de la préparation et de l'évaluation de la GRE. Le Bureau régional du Québec devrait aussi mener un examen de la qualité des objectifs établis sur un échantillon des GRE pour vérifier qu'ils sont bien remplis comme ils doivent l'être et selon les attentes.</p>	<p>3.1. La région s'assurera que son processus de GRE est parfaitement aligné sur la politique ministérielle nationale.</p> <p>3.2. Lors de l'envoi de la lettre d'appel régionale annonçant le début du processus, les messages seront adaptés aux gestionnaires et employés. Les attentes seront définies, des exemples concrets seront fournis et les liens électroniques seront rendus accessibles à tous.</p> <p>3.3. Des exemples d'objectifs de travail provenant d'un échantillon aléatoire régional feront l'objet d'un examen de la qualité des évaluations 2011/12. Des exemples de "bons" et "mauvais" libellés seront partagés, de façon anonyme, avec les gestionnaires lors d'une session d'information (voir item 4).</p> <p>3.4. Des sessions d'information à l'intention des gestionnaires seront offertes sur le processus de GRE, incluant l'établissement des objectifs (mesurables/accessibles/réalistes et compréhensibles (MARC);</p> <p>3.5. Avant la revue mi-année, un 2<sup>ième</sup> échantillon aléatoire sera effectué et servira à mesurer l'efficacité du processus, permettant ainsi de s'ajuster en fonction du MARC.</p>	<p>Directeur général régional</p> <p>DGSRHMT</p>	<p>Lettre d'appel de l'AC</p> <p>Début avril 2012</p> <p>Fin avril 2012 pour exercice se terminant le 31 mai</p> <p>Juin 2012</p> <p>Septembre 2012</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>4. Poursuivre la collaboration avec l'administration centrale et la sensibiliser à la nécessité de consulter étroitement les bureaux régionaux et les représentants des Premières nations afin de bénéficier d'une compréhension améliorée des besoins et des exigences des Premières nations.</p>	<p>Afin de contribuer à une compréhension améliorée des besoins des Premières nations au Québec, le BRQ continuera à utiliser les tribunes nationales telles les rencontres de secteurs, les comités et les appels conférences afin de souligner l'importance de consulter étroitement les bureaux régionaux ainsi que les représentants des Premières nations dans le cadre de développement de politique, changements proposés aux programmes, mise en œuvre d'initiatives spéciales, projets pilotes, etc.</p>	<p>Directeur général régional</p>	<p>En continu</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	-------------------

## Annexe A : Critères de vérification

L'objectif de la vérification est lié aux critères de vérification élaborés conformément aux contrôles de gestion fondamentaux

Des critères de vérification additionnels ont été élaborés pour les risques particuliers relevés à l'étape de la planification.

<b>Critères de vérification</b>	
<b>Normes de service à la clientèle</b>	
1.1	Les voies de communication existent entre l'organisation, les utilisateurs et d'autres intervenants externes.
1.2	Les commentaires des utilisateurs et autres intervenants sont le moteur de la planification stratégique et opérationnelle.
<b>Gestion des ressources humaines</b>	
2.1	La planification des RH s'harmonise avec la planification stratégique et opérationnelle.
2.2	Le recrutement et la promotion tiennent compte des besoins actuels et futurs de l'organisation.
2.3	Le recrutement, l'embauche et la promotion se font d'une façon équitable et objective.
2.4	L'organisation fournit aux employés la formation, les outils, les ressources et les informations nécessaires à l'acquittement de leurs responsabilités.
<b>Subventions et contributions</b>	
3.1	Contrôle et production de rapport sur le rendement du bénéficiaire – le rapport sur le rendement du bénéficiaire s'harmonise avec l'entente du financement et l'évaluation du risque du bénéficiaire et fournit les renseignements nécessaires sur le rendement.
<b>Planification, résultats et rendements</b>	
4.1	La gestion a identifié les mesures des résultats et des rendements attendus liés aux objectifs organisationnels.
<b>Politique et programmes</b>	
5.1	L'organisation a les ressources pour appuyer la recherche et l'analyse politique.
5.2	L'organisation a une approche rigoureuse et officielle à la conception de la politique et des programmes.
5.3	Le contrôle des options de conception de la politique et des programmes se produit de façon régulière et opportune.