



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

### **Rapport de vérification interne**

#### **Vérification des pratiques de gestion de la région du Yukon**

**Préparé par :**

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

**Projet n° 11-13**

**Février 2012**

**SGGID n° 3942478**

## TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE .....	4
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	5
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	5
4. CONCLUSION.....	6
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	6
5.1 Normes de service à la clientèle.....	7
5.2 Gestion des ressources humaines .....	8
5.3 Gouvernance et orientation stratégique .....	10
5.4 Communications.....	10
5.5 Élaboration des politiques et conception des programmes .....	11
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....	13
Annexe A – Critères de vérification.....	20

## ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AEC	Auto-évaluation des contrôles
CGF	Contrôles de gestion fondamentaux
DBP	Demande au bureau du personnel
PTPNI	Paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits
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

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

Une deuxième ronde de vérification des pratiques de gestion (VPG) a été incluse dans le Plan de vérification axé sur le risque (PVAR) pour 2010-2013 étant donné que les VPG représentent pour Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) un moyen efficace et économique permettant d'améliorer les pratiques de gestion et de mieux faire connaître les pratiques exemplaires. 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 démarche comprenait un atelier régional d'auto-évaluation des contrôles (AEC) et 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) dans le cadre de l'atelier d'AEC ainsi qu'un examen des résultats de vérifications et d'examen antérieurs.

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

L'objectif de la présente vérification était de fournir à la haute direction une assurance sur les pratiques de gestion jugées à risque élevé au cours d'un atelier régional d'AEC et d'examiner les conclusions tirées de vérifications et d'examen antérieurs ainsi que les priorités ministérielles. Pour les 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 efficaces pour appuyer la réalisation des objectifs régionaux, dans le respect des politiques, des procédures et des règlements applicables.

La portée de la vérification couvrait la période du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 31 mars 2011. Conformément à son objectif, la vérification a porté sur l'examen des pratiques et activités de gestion présentant des risques élevés, compte tenu de leur importance relative et du rendement. La vérification des pratiques de gestion de la région du Yukon a notamment porté sur les domaines que représentent les normes de service à la clientèle, la gestion des ressources humaines, la gouvernance et l'orientation stratégique, les communications internes, l'élaboration des politiques et la conception des programmes.

## **Points forts observés**

Au cours des travaux sur le terrain, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples de contrôles conçus de manière adéquate et qui sont appliqués de façon efficace par la direction du bureau régional du Yukon. Les constatations positives suivantes ont été relevées :

- La vérification a permis de constater que le tableau de bord des ressources humaines fourni par l'administration centrale renferme certaines données statistiques sur le profil de l'effectif, notamment la durée d'emploi, le principal groupe professionnel, ainsi que l'âge et l'admissibilité à la retraite. Les vérificateurs ont noté que ce rapport parvient au directeur général régional et aux Ressources humaines et est régulièrement examiné par le Comité de gestion régional.

- La région a pris des mesures pour améliorer les communications internes en retenant les services d'une personne qui est responsable pour les diriger et en chargeant un groupe de travail d'améliorer les communications au sein de la région.
- La région se sert efficacement d'outils de planification conçus à l'administration centrale et sur le plan interne (plan intégré des sections, par exemple) pour définir des objectifs opérationnels en harmonie avec les objectifs stratégiques du Ministère. Elle se sert en outre des rapports trimestriels pour surveiller les progrès dans la réalisation des buts et objectifs.

## **Conclusion**

De manière générale, les pratiques de gestion ont été jugées efficaces et adéquates; cependant, il a été observé que des améliorations pourraient être apportées dans certains domaines, notamment dans les normes de service à la clientèle externe; la planification intégrée des ressources humaines; le recrutement, l'embauche et l'avancement; et l'exercice d'une influence sur l'élaboration des politiques.

## **Recommandations**

L'équipe de vérification a relevé des domaines pour lesquels les pratiques et processus de gestion régionaux pourraient être améliorés et a formulé quatre recommandations.

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) recommande que le directeur général régional de la région du Yukon devrait:

1. Définir des normes pour les services offerts aux clients externes, créer des attentes quant au rendement (cibles) pour chaque norme et établir des exigences en matière de surveillance et de rapports. Pour ce faire, le directeur général régional de la région du Yukon devra collaborer avec l'Organisation des affaires du Nord (AC) et les autres bureaux régionaux au nord du 60<sup>e</sup> parallèle afin de garantir l'établissement d'une approche uniforme.  
Étant donné l'environnement opérationnel propre au Yukon – la région fournit des services à des bénéficiaires du Nord (programmes relevant du développement du Nord) et des Premières nations (programmes relevant des Affaires indiennes et inuites) – le directeur général régional de la région du Yukon devra chercher à tirer parti, s'il y a lieu, des travaux réalisés jusqu' à ce jour dans le cadre de l'initiative sur les normes nationales afin d'établir des normes, des cibles et des exigences en matière de surveillance et de rapports pour les activités de programme du Secteur d'activités des Affaires indiennes et inuites.
2. Assurer l'intégration du plan des ressources humaines et du plan d'activités régional, et fournir des précisions sur les besoins prévus en ressources humaines et leurs répercussions sur les ressources financières. Pour ce faire, le directeur général régional de la région du Yukon devra collaborer avec l'Organisation des affaires du Nord (AC) et les autres bureaux régionaux au nord du 60<sup>e</sup> parallèle afin de garantir l'établissement d'une approche uniforme. Le directeur général régional de la région du Yukon devra chercher à tirer parti, s'il y a lieu, de l'approche et de la méthode conçues par les bureaux régionaux au sud du 60<sup>e</sup> parallèle afin d'améliorer l'intégration des documents sur la planification des ressources humaines et les activités.

3. Veiller à ce que les dossiers de dotation soient complets et que les formulaires essentiels (demandes au bureau du personnel) soient dûment remplis, y compris la partie qui lie les mesures de dotation au plan de ressources humaines.
4. Établir des mécanismes officiels visant à s'assurer que la région participe activement à l'élaboration des politiques ministérielles qui influencent les opérations de la région. Étant donné l'environnement opérationnel propre au Yukon – la région fournit des services à des bénéficiaires du Nord (programmes relevant du développement du Nord) et des Premières nations (programmes relevant des Affaires indiennes et inuites) – les mécanismes établis devront favoriser la participation de la région à l'élaboration des politiques qui entraînent des répercussions sur les bénéficiaires du Nord et des Premières nations.

# 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

## 1.1 *Initiative concernant les pratiques de gestion*

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) a réalisé 20 examens des pratiques de gestion (EPG) entre 2007 et 2010, dans le cadre d'une initiative ministérielle visant à évaluer la force relative des pratiques de gestion des bureaux régionaux et des secteurs. À la suite de la première ronde d'EPG, le sous-ministre et le Comité de vérification ont recommandé que soit préparé un rapport sommaire visant à faire ressortir les forces et les faiblesses du processus d'EPG et à formuler une recommandation pour déterminer s'il y a lieu de poursuivre l'initiative concernant les pratiques de gestion. À la suite de cette analyse, une deuxième ronde d'EPG, qui serait menée selon une stratégie révisée, a été recommandée par le Comité de vérification et approuvée par la suite par le sous-ministre.

Selon la 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 de contrôle*

L'atelier d'AEC est le moyen par lequel les personnes chargées de la vérification interne recueillent les opinions de participants sur l'importance, l'efficacité et l'efficacités des principales pratiques de gestion. Plus précisément les points de vue sur la mesure dans laquelle chacune des principales pratiques de gestion permet de soutenir l'atteinte des objectifs de la région. L'atelier a été animé par une équipe du SVE, dirigée par un tiers externe. L'atelier a été conçu de manière à favoriser la discussion, à l'aide d'une technologie de vote anonyme utilisée pour encourager une rétroaction ouverte et honnête.

À la suite de l'atelier d'AEC, des entrevues préliminaires et de l'examen des constatations de missions antérieures, le SVE a cerné six domaines clés présentant un risque potentiel devant faire l'objet d'une analyse approfondie. Ces six domaines sont les suivants : normes de service à la clientèle externe; planification intégrée des ressources humaines; recrutement, embauche et avancement; planification et établissement des objectifs opérationnels; communications internes; exercice d'une influence sur l'élaboration des politiques. Ces domaines de risque ont été rattachés aux catégories de contrôles de gestion fondamentaux (CGF) correspondantes et des critères de vérification pertinents ont été élaborés et évalués (les critères de vérification figurent à l'annexe A).

## 1.3 *Région du Yukon*

La région du Yukon soutient le développement politique et économique du Nord en gérant les intérêts fédéraux et en favorisant un développement durable des collectivités nordiques. Elle fournit des programmes et des services par l'entremise de quatre directions correspondant à

autant de domaines stratégiques nationaux : le gouvernement, les gens, les terres et l'économie. Elle compte environ 120 employés qui ont tous pour ville d'attache la capitale territoriale, Whitehorse.

La région entretient des relations avec les quatorze Premières nations situées au Yukon, ainsi qu'avec trois Premières nations au sens de la *Loi sur les Indiens* dans le Nord de la Colombie-Britannique.

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

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

L'objectif de cette vérification était de fournir une assurance à la haute direction sur une série de pratiques de gestion jugées à risque élevé dans le cadre de l'atelier sur l'AEC, de l'examen des résultats des vérifications et évaluations précédentes et d'un examen des priorités ministérielles. Pour les pratiques de gestion jugées à risque élevé, le SVE a évalué si les contrôles et les activités en place étaient adéquats et efficaces pour appuyer l'atteinte des objectifs dans le respect des politiques, des procédures et règlements applicables.

L'objectif de la vérification a été appuyé par des critères précis, élaborés et conformes aux contrôles de gestion fondamentaux du Secrétariat du Conseil du Trésor.

### **2.2 Portée de la vérification**

La vérification portait sur la période du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 31 mars 2011, sur les pratiques et activités de gestion considérées par la gestion et par le SVE comme présentant un risque élevé en fonction de l'importance relative et du rendement. Dans certains cas où des activités de vérification avaient été menées récemment ou étaient prévues prochainement, les pratiques de gestion jugées à risque élevé ont été exclues de la portée de la vérification tout comme les pratiques de gestion étant principalement sous la responsabilité de l'administration centrale d'AADNC. Les domaines souvent considérés comme à risque élevé, mais qui relèvent de l'administration centrale, feront l'objet de vérifications futures à l'échelle du Ministère.

Dans sa portée, la vérification des pratiques de gestion de la région du Yukon a notamment porté sur les normes de service à la clientèle externe; la planification intégrée des ressources humaines; le recrutement, l'embauche et l'avancement; la planification et l'établissement des objectifs opérationnels; les communications internes; et, influence sur l'élaboration des politiques. Les travaux de vérification sur le terrain ont été principalement réalisés au cours d'une visite aux bureaux de la région du Yukon à Whitehorse du 11 au 15 juillet 2011.

## **3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE**

La vérification des pratiques de gestion de la région du Yukon a été planifiée et exécutée de manière à être conforme aux Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, énoncées dans la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.

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

Les principales techniques de vérification utilisées étaient notamment les suivantes :

- Entrevues avec des membres clés de la direction et du personnel de la région;
- Examen de documents pertinents liés à la gouvernance et à l'orientation stratégique, à la gestion des ressources humaines (RH), aux communications internes, à la conception et à l'élaboration des politiques, à la gestion du risque, ainsi qu'à l'établissement des budgets et des prévisions;
- Évaluation du système de contrôles internes, de gestion du risque et de gouvernance de la région du Yukon, à l'égard des processus visés par la portée de la vérification;
- Examen détaillé d'un échantillon des outils de communication interne (p. ex. courriels, notes de réunion, intranet, etc.) et de rapports liés à l'établissement des budgets et des prévisions (p. ex. rapport sur la situation financière); et
- Examen détaillé d'un échantillon de dossiers des ressources humaines afin de déterminer si les décisions en matière de dotation ont été prises de façon équitable et objective, et étaient appuyées par des documents pertinents qui ont été approuvés par les détenteurs des pouvoirs délégués.

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

Afin d'examiner les dossiers relatifs aux communications internes et aux ressources humaines, un échantillonnage de contrôle a été établi pour la période couverte par la vérification, à savoir du 1<sup>er</sup> avril 2009 au 31 mars 2011. La stratégie d'échantillonnage a pris en compte les facteurs suivants : traitement de tous les exercices financiers; types de communications internes ou de mesures de dotation; risques cernés; fréquence et types de contrôles à vérifier.

## **4. CONCLUSION**

De manière générale, les pratiques de gestion ont été jugées efficaces et adéquates; toutefois, il a été observé que des améliorations pourraient être apportées pour renforcer les pratiques de gestion dans certains domaines, notamment dans les normes de service à la clientèle externe, la planification intégrée des ressources humaines, le recrutement, l'embauche et l'avancement et l'exercice d'une influence sur l'élaboration des politiques.

## **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 entre le critère de vérification

appliqué et la pratique observée était relevée, le risque résultant de cette lacune a été évalué et cette évaluation a servi à élaborer une conclusion et formuler des recommandations en vue d'une amélioration.

Les observations portent à la fois sur les pratiques de gestion qui sont considérées comme solides, et celles qu'il y aurait lieu d'améliorer. Les domaines de gestion nécessitant des améliorations incluent les répercussions des faiblesses repérées et les recommandations de mesures correctives.

## **5.1 Normes de service à la clientèle**

### **5.1.1 Normes de service à la clientèle externe**

Établir un souci du service à la clientèle, gérer les attentes des clients externes et être en mesure de mieux réagir aux attentes de la clientèle sont des éléments essentiels pour le bureau régional du Yukon, qui consacre l'essentiel de ses efforts à la prestation de services à sa clientèle externe. Dans l'application d'une orientation « service à la clientèle », il importe que les bureaux régionaux établissent des normes de service à la clientèle externe qui soient communiquées aux clients et que la direction régionale gère activement et surveille comment ces normes sont appliquées et sollicite la rétroaction de cette clientèle extérieure. L'élaboration des normes doit se faire selon une stratégie nationale cohérente qui établira un juste équilibre entre les efforts que déploie le Ministère pour améliorer la qualité des services aux bénéficiaires et la réduction du fardeau des rapports à cet égard.

L'équipe de vérification a constaté qu'un cadre de gouvernance applicable aux normes de prestation de services à la clientèle externe était en chantier à l'administration centrale, le but étant de faire connaître ce qu'attend le Ministère comme normes dans ce domaine. La région du Yukon ne s'est donc pas employée outre mesure à établir ses propres normes.

Sans normes ministérielles de prestation des services à la clientèle, un nombre limité de normes régionales existent et celles-ci n'ont pas été communiquées aux clients. Ces normes portent par exemple sur les délais relatifs à l'examen des rapports de vérification, le temps écoulé pour la réception des paiements d'aide sociale et les échéances des paiements des ententes de transfert financier (ETF). La vérification a révélé que le système de gestion des subventions et contributions (système Paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits (PTPNI)) est utilisé pour rendre compte du respect des délais d'examen des rapports de vérification. Cependant, il n'y avait pas de suivi actif de l'application de la norme de service sur les paiements d'aide sociale; le système PTPNI ne servait pas non plus au suivi de la norme de service connexe. L'émission et la remise des chèques relèvent d'organismes autres que le bureau régional, mais il importe que celui-ci sache si la norme qu'il a publiée est respectée et évalue si elle convient toujours.

#### **Recommandations**

Il est recommandé que le directeur général régional du bureau du Yukon :

1. Définisse des normes pour les services offerts aux clients externes, créer des attentes quant au rendement (cibles) pour chaque norme et établir des exigences en matière de

surveillance et de rapports. Pour ce faire, le directeur général régional de la région du Yukon devra collaborer avec l'Organisation des affaires du Nord (AC) et les autres bureaux régionaux au nord du 60° parallèle afin de garantir l'établissement d'une approche uniforme.

Étant donné l'environnement opérationnel propre au Yukon – la région fournit des services à des bénéficiaires du Nord (programmes relevant du Développement du Nord) et des Premières Nations (programmes relevant des Affaires indiennes et inuites) – le directeur général régional de la région du Yukon devra chercher à tirer parti, s'il y a lieu, des travaux réalisés jusqu' à ce jour dans le cadre de l'initiative sur les normes nationales afin d'établir des normes, des cibles et des exigences en matière de surveillance et de rapports pour les activités de programme du Secteur d'activités des Affaires indiennes et inuites.

## **5.2 Gestion des ressources humaines**

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

Pour qu'une région soit en mesure d'optimiser l'utilisation de son capital humain à l'appui de la réalisation de ses objectifs, il est important d'harmoniser la planification des ressources humaines avec la planification stratégique et opérationnelle, et que cette planification comprenne de l'information sur les ressources financières connexes. Si la direction n'a pas une bonne compréhension des ressources humaines et financières dont elle a besoin pour mettre en œuvre les objectifs stratégiques et activités qu'elle prévoit, elle aura de la difficulté à déterminer convenablement les besoins réels de l'organisation.

La région du Yukon a produit des plans d'activités intégrés et des plans régionaux des ressources humaines. La vérification a montré que ces plans régionaux restent des documents sommaires renfermant des descriptions générales des grands enjeux et du contexte et qu'ils ne font pas clairement le lien avec les ressources (humaines et financières) nécessaires à l'exécution des plans. En outre, la région produit un rapport trimestriel comprenant un bilan sommaire des ressources humaines, mais l'équipe de vérification n'a pas constaté que, dans la région, le Plan d'activités intégré, le Plan de ressources humaines et le budget étaient en correspondance.

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

#### **Recommandation**

Il est recommandé que le directeur général régional du bureau du Yukon :

2. Assure l'intégration du plan des ressources humaines et du plan d'activités régional, et fournir des précisions sur les besoins prévus en ressources humaines et leurs répercussions sur les ressources financières. Pour ce faire, le directeur général régional de la région du Yukon devra collaborer avec l'Organisation des affaires du Nord (AC) et les autres bureaux régionaux au nord du 60° parallèle afin de garantir l'établissement d'une approche uniforme. Le directeur général régional de la région du Yukon devra chercher à tirer parti, s'il y a lieu, de l'approche et de la méthode conçues par les bureaux régionaux au

sud du 60<sup>e</sup> parallèle afin d'améliorer l'intégration des documents sur la planification des ressources humaines et les activités.

### **5.2.2 Recrutement, embauche et avancement**

Dans le contexte de l'administration fédérale, on s'attend à ce que les décisions en matière de dotation tiennent compte des besoins actuels et futurs et à ce qu'elles soient prises de manière équitable et objective. Il est essentiel que des pratiques de gestion et des procédures de contrôle interne soient mises en place afin d'assurer le respect des politiques, l'équité et la transparence du processus de dotation. Il est aussi important pour la direction de mener des analyses périodiques du processus, de manière à relever les tendances et anomalies possibles.

En complément et à l'appui des plans de ressources humaines (plan intégré, plan d'action et plan de dotation stratégique) de la région, les directions dressent des plans annuels de dotation à l'aide d'un modèle et y indiquent tout ce qu'elles prévoient comme besoins et mesures de dotation (postes à pourvoir et remplacements à assurer) pour l'année qui vient. Les décisions en matière de dotation se fondent sur les besoins définis et sont établies par les Ressources humaines, en consultation avec les gestionnaires recruteurs. Le Comité de gestion des ressources humaines discute des besoins et des questions de dotation. L'équipe de vérification a noté que la direction a pour pratique courante d'indiquer sur les Demandes au bureau du personnel (DBP) comment les mesures de dotation répondent à des besoins précis. L'examen d'un échantillon de 15 dossiers de dotation a révélé que, dans deux cas, le lien établi avec le plan de ressources humaines n'était pas évident dans la DBP. En conséquence, il y a un risque que les mesures de dotation ne soient pas harmonisées avec les besoins de l'organisation, définis dans les plans de dotation.

L'examen d'un échantillon de 15 dossiers de dotation a aussi révélé que les mesures prises par la direction étaient généralement conformes aux textes législatifs pertinents et aux politiques du gouvernement, et qu'elles ont été approuvées en conformité avec les pouvoirs délégués. Les cadres et les employés interrogés n'ont pas signalé de problèmes à propos de la procédure de dotation (sauf pour la durée d'exécution des mesures de recrutement, ce qui représente une observation commune au sujet de la dotation dans le secteur public) et ils jugeaient que cette procédure était appliquée équitablement et objectivement. Sauf pour une lacune d'importance secondaire dans la documentation (dans 1 fichier sur 15, il n'y avait pas d'avis d'élimination en présélection), les mesures de dotation étaient dûment documentées et les dossiers comportaient des documents comme les avis, les énoncés de mérite, les évaluations de candidatures et les évaluations de jury de sélection.

#### ***Recommandation***

Il est recommandé que le directeur général régional du bureau du Yukon :

3. Veille à ce que les dossiers de dotation soient complets et que les formulaires essentiels (demandes au bureau du personnel) soient dûment remplis, y compris la partie qui lie les mesures de dotation au plan de ressources humaines.

## **5.3 Gouvernance et orientation stratégique**

### **5.3.1 Planification et établissement des objectifs opérationnels**

La planification et l'établissement des objectifs régionaux sont facilités par l'ensemble de processus de gestion en place pour établir l'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'existence de documents de planification et d'établissement d'objectifs opérationnels a de l'importance pour s'assurer que la direction prend des décisions appropriées en toute responsabilité pour ses orientations, plans et activités. Les rapports devraient présenter des données précises et à jour sur les aspects financiers et opérationnels pour un bon exercice de la fonction de surveillance. Les affectations de ressources et les budgets prennent en compte les ressources financières, humaines et matérielles.

Un plan stratégique a été élaboré en 2009 pour la période 2009-2012. La participation à l'exercice a été large et les quatre directions y ont été associées. L'équipe de vérification a noté que le plan stratégique faisait état de priorités et d'objectifs. Une autre constatation est que la région dresse annuellement un plan opérationnel qui énonce des objectifs stratégiques et que ceux-ci s'accordent avec les résultats stratégiques visés par le Ministère.

Chaque année, la région élabore un plan opérationnel qui alimente la planification à l'administration centrale et s'harmonise avec les résultats stratégiques recherchés par le Ministère. Tous les trimestres, la direction déclare les progrès dans l'application de ce plan et évalue les risques de non-réalisation des objectifs, ceux-ci étant réexaminés au besoin selon les risques et les progrès évalués.

Enfin, les vérificateurs ont pu voir que les objectifs opérationnels sont passés en revue dans le processus de déclaration trimestrielle et que les rapports trimestriels rendent compte de tout changement sur ce plan.

#### ***Recommandation***

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

## **5.4 Communications**

### **5.4.1 Communications internes**

Des voies de communication et de rétroaction internes ouvertes et efficaces sont importantes pour s'assurer de l'application efficace des décisions et qu'une rétroaction ouverte honnête et précise soit reçue. Il est important également que les mécanismes de communication et de rétroaction internes assurent l'acheminement d'une information pertinente en temps opportun au personnel.

La région du Yukon compte plusieurs voies officielles de communication interne pour les besoins de la communication et de la rétroaction à l'interne. À la lumière de discussions avec la direction et le personnel et de l'examen d'un échantillon de communications (p. ex. ordres du

jour de comité, procès-verbaux de réunion, site intranet et courriels), il a été constaté que diverses voies de communication interne existent pour assurer des rétroactions ouvertes et efficaces, dans l'ensemble de l'organisation. La vérification a également permis de constater que la région avait pris des mesures pour améliorer les communications internes en retenant les services d'une personne qui est responsable de diriger les communications et de fonder un groupe de travail pour améliorer les communications au sein de la région.

### ***Recommandation***

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

## **5.5 Élaboration des politiques et conception des programmes**

### **5.5.1 Exercice d'une influence sur l'élaboration des 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'administration centrale afin de s'assurer que les instruments stratégiques conçus au centre tiennent bien compte des besoins régionaux ou locaux.

L'élaboration des politiques est officiellement une responsabilité de l'administration centrale. Même si les politiques officielles ne sont pas conçues dans la région, du fait de ses relations uniques avec onze Premières nations autonomes, le bureau régional du Yukon est souvent là pour influencer l'élaboration des politiques à l'administration centrale. La direction a signalé qu'elle s'appuie ainsi sur l'expérience acquise et que ses directions de programme ont une participation et une influence au besoin dans tout ce qui est politiques centrales.

Selon la vérification effectuée, le personnel s'efforce grandement de surveiller ce qui se fait comme conception de politiques à l'administration centrale et de donner son avis en temps utile. Les gens interviewés ont aussi fait remarquer que la région réagit souvent aux politiques conçues centralement. Les politiques visent dans bien des cas les Premières nations vivant dans les réserves, ce qui cadre mal avec le contexte régional d'autonomie gouvernementale et de transfert de responsabilités au gouvernement territorial. Le défi est d'autant plus grand que la région est loin de l'administration centrale et appartient à un fuseau horaire différent. Les vérificateurs ont constaté que la région n'a pas de démarche structurée ni systématique pour influencer l'élaboration des politiques, ni d'ailleurs d'outils et de balises bien précis pour une participation coordonnée à cette élaboration.

### ***Recommandation***

Il est recommandé que le directeur général régional du bureau du Yukon :

4. Établisse des mécanismes officiels visant à s'assurer que la région participe activement à l'élaboration des politiques ministérielles qui influencent les opérations de la région. Étant donné l'environnement opérationnel propre au Yukon – la région fournit des services à des bénéficiaires du Nord (programmes relevant du Développement du Nord) et des Premières

nations (programmes relevant des Affaires indiennes et inuites) – les mécanismes établis devront favoriser la participation de la région à l'élaboration des politiques qui entraînent des répercussions sur les bénéficiaires du Nord et des Premières nations.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
<p>1. Le directeur général régional de la région du Yukon doit définir des normes pour les services offerts aux clients externes, créer des attentes quant au rendement (cibles) pour chaque norme et établir des exigences en matière de surveillance et de rapports. Pour ce faire, le directeur général régional de la région du Yukon devra collaborer avec l'Organisation des affaires du Nord (AC) et les autres bureaux régionaux au nord du 60<sup>e</sup> parallèle afin de garantir l'établissement d'une approche uniforme.</p> <p>Étant donné l'environnement opérationnel propre au Yukon – la région fournit des services à des bénéficiaires du Nord (programmes relevant du Développement du Nord) et des Premières nations (programmes relevant des Affaires indiennes et inuites) – le directeur général régional de la région du Yukon devra chercher à tirer parti, s'il y a lieu, des travaux réalisés jusqu' à ce jour dans le cadre de l'initiative sur les normes nationales afin d'établir des normes,</p>	<p><b><u>Réponse de la direction</u></b></p> <p>La région du Yukon établira des normes de service, des cibles de rendement et des exigences en matière de surveillance et de rapports pour les activités de la région touchant la prestation des programmes relevant du Développement du Nord et des Affaires indiennes et inuites. En ce qui concerne les secteurs de programme relevant du Développement du Nord, la région du Yukon collaborera étroitement avec l'Organisation des affaires du Nord (AC) et les autres bureaux régionaux au nord du 60<sup>e</sup> parallèle afin de garantir l'établissement d'une approche uniforme.</p> <p>En ce qui concerne les secteurs de programme relevant des Affaires indiennes et inuites, la région du Yukon cherchera à tirer parti des travaux réalisés jusqu' à ce jour dans le cadre de l'initiative sur les normes nationales.</p> <p>Dans le cadre de ces efforts, la région du Yukon tentera de trouver des façons d'utiliser</p>	<p>Directeur général régional, Yukon</p>	

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
<p>des cibles et des exigences en matière de surveillance et de rapports pour les activités de programme du Secteur d'activités des Affaires indiennes et inuites.</p>	<p>les fonctionnalités existantes du système Paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits (PTPNI) afin d'appuyer la surveillance continue de ces nouvelles normes et la production de rapports à cet égard.</p> <p><b>Mesures</b></p> <p>Examiner les activités de programme relevant du Développement du Nord et des Affaires indiennes et inuites afin de déterminer quels programmes sont déjà dotés de normes de service et lesquels n'en ont pas.</p> <p>Officialiser les normes de service, les cibles et les exigences en matière de surveillance et de rapports des programmes ayant déjà des normes de service.</p> <p>Officialiser les normes de service, les cibles et les exigences en matière de surveillance et de rapports des programmes n'ayant pas de normes de service en place.</p> <p>Communiquer les normes de service, les cibles et les exigences en matière de surveillance et de rapports à tout le personnel régional et tenir des séances de</p>		<p>Mars 2013</p>

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
	<p>sensibilisation pour bien informer les personnes touchées par ces nouvelles normes.</p> <p>Mettre en œuvre des activités de surveillance et d'établissement de rapports à temps pour l'exercice 2013-2014.</p>		
<p>2. Le directeur général régional de la région du Yukon doit assurer l'intégration du plan des ressources humaines et du plan d'activités régional, et fournir des précisions sur les besoins prévus en ressources humaines et leurs répercussions sur les ressources financières. Pour ce faire, le directeur général régional de la région du Yukon devra collaborer avec l'Organisation des affaires du Nord (AC) et les autres bureaux régionaux au nord du 60<sup>e</sup> parallèle afin de garantir l'établissement d'une approche uniforme. Le directeur général régional de la région du Yukon devra chercher à tirer parti, s'il y a lieu, de l'approche et de la méthode conçues par les bureaux régionaux au sud du 60<sup>e</sup> parallèle afin d'améliorer l'intégration des documents sur la planification des ressources humaines et les activités.</p>	<p><b><u>Réponse de la direction</u></b></p> <p>Sous la direction de l'Organisation des affaires du Nord (AC), la région du Yukon collaborera avec les autres bureaux régionaux au nord du 60<sup>e</sup> parallèle pour améliorer les liens entre les plans des ressources humaines et les plans d'activités régionaux. Plus précisément, la région s'assurera que les exigences en matière de ressources humaines et les conséquences financières connexes des activités de programme sont indiquées dans le plan d'activités régional. Lors de l'élaboration de l'approche et de la méthode d'intégration du plan des ressources humaines et du plan d'activités, il se peut que la région demande des conseils et de l'orientation aux bureaux régionaux au sud du 60<sup>e</sup> parallèle, au Secteur des politiques et de l'orientation</p>	<p>Directeur général régional, Yukon</p>	

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
	<p>stratégique et à d'autres intervenants pour s'assurer que le nouveau plan est compatible aux exigences de production des rapports trimestriels du Ministère.</p> <p><b><u>Mesures</u></b></p> <p>Participer à des discussions avec les autres bureaux régionaux au nord du 60e parallèle et l'Organisation des affaires du Nord (AC) afin de déterminer une voie commune à suivre.</p> <p>Présenter l'approche révisée de planification régionale au sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord aux fins d'approbation.</p> <p>Développer un modèle révisé de planification régionale et des outils de soutien pour rédiger des rapports en fonction du plan.</p>		Septembre 2012
<p>3. Le directeur général régional du Yukon doit veiller à ce que les dossiers de dotation soient complets et que les formulaires essentiels (formulaires de demande au bureau du personnel) soient dûment remplis, y compris la partie qui lie les mesures de dotation au plan de ressources humaines.</p>	<p><b><u>Réponse de la direction</u></b></p> <p>Conformément au plan de ressources humaines, les mesures de dotation doivent s'aligner sur les priorités et le contexte des régions, des secteurs et du Ministère. Le directeur général régional travaillera en collaboration avec la Direction des ressources humaines afin de s'assurer que la</p>	Directeur général régional, Yukon	

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
	<p>distribution des ressources s'harmonise aux plans et aux priorités établis.</p> <p><b><u>Mesure</u></b></p> <p>La Direction des ressources humaines de la région du Yukon étudiera les listes de vérification actuelles des ressources humaines pour s'assurer qu'elles contiennent toute la documentation nécessaire concernant les divers processus de dotation dirigés par le bureau régional, y compris les liens avec le plan de dotation régional des Ressources humaines. On communiquera les listes de vérification mises à jour au personnel de la Direction des ressources humaines.</p> <p>La Direction des ressources humaines de la région du Yukon donnera des séances d'information aux gestionnaires sur la façon de remplir les formulaires de demande au bureau du personnel.</p>		Avril 2012
<p>4. Le directeur général régional du Yukon doit établir des mécanismes officiels visant à s'assurer que la région participe activement à l'élaboration des politiques ministérielles</p>	<p><b><u>Réponse de la direction</u></b></p> <p>La région du Yukon continuera de déployer des efforts pour participer activement au processus d'élaboration des politiques</p>	Directeur général régional, Yukon	

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
<p>qui influencent les opérations de la région. Étant donné l'environnement opérationnel propre au Yukon – la région fournit des services à des bénéficiaires du Nord (programmes relevant du Développement du Nord) et des Premières nations (programmes relevant des Affaires indiennes et inuites) – les mécanismes établis devront favoriser la participation de la région à l'élaboration des politiques qui entraînent des répercussions sur les bénéficiaires du Nord et des Premières nations.</p>	<p>ministérielles pour les secteurs de programme d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, notamment en ce qui concerne les décisions politiques qui ont des répercussions directes sur la région du Yukon. Dans le cadre de sa participation au Conseil de gestion du Nord de l'Organisation des Affaires du Nord, au Forum des directeurs généraux régionaux associés pour les Opérations régionales et autres forums menés par l'administration centrale, comme le Comité des directeurs généraux chargé de la mise en œuvre et des opérations, la région du Yukon veillera à fournir des commentaires et de la rétroaction en temps opportun sur les points politiques touchant la région du Yukon.</p> <p><b><u>Mesures</u></b></p> <p>Identifier tous les forums clés sur les politiques menés par l'administration centrale et nommer un responsable régional pour chacun d'entre eux. Lorsque la région du Yukon ne participera pas à un forum, elle travaillera de concert avec l'Organisation des affaires du Nord (AC) pour veiller à ce qu'on</p>		<p>Septembre 2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction/mesures	Gestionnaire responsable (titre)	Date prévue de mise en œuvre
	<p>informe le représentant régional approprié des discussions sur les politiques ayant des répercussions sur la région.</p> <p>Mettre sur pied un groupe de travail régional formé des responsables régionaux mentionnés ci-dessus afin de surveiller les activités d'élaboration de politiques à l'échelle du Ministère, d'en discuter et de formuler des commentaires en temps opportun à propos des points pertinents pour la région du Yukon.</p> <p>Faire de l'élaboration des politiques un point permanent dans l'ordre du jour du Comité de la haute direction de la région du Yukon.</p>		

## Annexe A – Critères de vérification

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

<b>Critères de vérification</b>	
<b>Normes de service à la clientèle</b>	
1.1	Des 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.
<b>Gestion des ressources humaines</b>	
2.1	La planification des ressources humaines s'harmonise avec la planification stratégique et opérationnelle.
2.2	Le recrutement, l'embauche et l'avancement tiennent compte des besoins actuels et futurs de l'organisation.
2.3	Le recrutement, l'embauche et l'avancement se font de manière équitable et objective.
<b>Gouvernance et orientation stratégique</b>	
3.1	La région a clairement défini et communiqué des orientations et des objectifs stratégiques en accord avec son mandat.
3.2	La région a mis en place des plans et des objectifs opérationnels pour atteindre ses objectifs stratégiques.
<b>Communications internes</b>	
4.1	Des voies de communication et de rétroaction internes ouvertes et efficaces existent.
4.2	Des mécanismes de communication et de rétroaction internes assurent l'acheminement d'une information pertinente et opportune.
<b>Politiques et programmes</b>	
5.1	La région dispose d'une approche coordonnée et officielle pour surveiller l'environnement externe et participe activement à la conception des politiques.
5.2	La région dispose des ressources nécessaires pour soutenir la recherche et influencer la conception de politiques.