



La revue des pratiques de gestion de la région du Québec

Rapport
26 janvier 2009



Objectifs de la revue

Les objectifs de la revue des pratiques de gestion sont les suivants :

- Assister la région et la direction afin de déterminer si les pratiques de gestion et les contrôles en place visent l'atteinte des objectifs d'une façon efficace et efficiente.
- Informer la haute direction des forces et des points à améliorer concernant les pratiques de gestion de la région ainsi que les contrôles en place.
- Informer le Secteur de la vérification et de l'évaluation pour fins de planification des vérifications afin que le choix de celles-ci soit effectué en fonction du niveau de risque identifié propre aux différents secteurs, tout en considérant les systèmes de contrôle mis en place pour atténuer ces risques.



Méthodologie

- Le travail a été effectué sur place du 12 au 21 novembre 2008 au Bureau régional de la région du Québec.
- Les entrevues ont été effectuées auprès de 20 représentants régionaux incluant le DGR, le DGRA, des directeurs, des gestionnaires ainsi que des membres du personnel du bureau de la région du Québec.
- Un échantillon sélectionné de façon aléatoire (et parfois à la discrétion du vérificateur lorsque les secteurs comportent des risques plus élevés) pour fins de revue comportant 36 transactions en lien avec les ressources humaines (incluant les mesures de dotations, la classification, les dépenses de formation relativement aux plans de formation existants, les heures supplémentaires et les congés), 15 dossiers de subventions et contributions, 12 contrats de biens et services ainsi que 5 cartes d'achats durant l'année fiscale 2007-2008.



Contexte

- La région du Québec est responsable de la livraison des programmes du Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada aux membres de Premières Nations habitant sur des réserves et des communautés à travers la province de Québec.
- La population desservie représente 10% de la population totale des Premières Nations au Canada.
- La région du Québec a signé un total de 89 ententes de financement en 2007-2008 :
 - 17 (19 %) représente des ententes pluriannuelles (3 ou 5 ans).
- La région du Québec a un bureau régional qui est situé dans la ville de Québec.
- Les dépenses totales pour l'année fiscale 2007-2008 représentent 404,2 \$ millions, incluant 388,2 \$ millions de subventions et contributions.



Observations générales

- Forces:
 - La région a créé un Comité régional d'allocation budgétaire (le CRAB) afin de favoriser une gestion plus corporative des ressources régionales. Il en découle un processus rigoureux d'affectation des ressources aligné avec les objectifs stratégiques régionaux.
 - La région a établi un processus rigoureux de planification stratégique en cinq phases. Celui-ci est intégré avec le profil de risques régional et inclut un plan d'action détaillé. De plus, il est directement en lien avec les priorités ministérielles.
 - La région a développé un Tableau de Bord National de l'Éducation. Cet outil dynamique permet de présenter des données, provenant de diverses sources, de façon stratégique afin d'obtenir de l'information pertinente sur les résultats des Premières Nations. Cet outil facilite la prise de décision et aide à définir les orientations stratégiques.
 - La région utilise un processus commun de gestion des risques comprenant l'identification et l'évaluation des risques. La plupart des membres du personnel, soit les gestionnaires et les directeurs, sont impliqués dans l'identification des risques.
 - Les demandes de congé sont complétées à l'aide du logiciel PeopleSoft et ne peuvent être approuvées que par des gestionnaires autorisés à le faire.
 - La région a un processus efficace pour le traitement de l'article 33.



Observations générales

- Points d'amélioration:
 - Selon les entrevues effectuées, la plupart des employés qui n'ont pas de responsabilités de gestion ainsi que certains gestionnaires ont une faible connaissance des indicateurs de rendement ainsi que du lien qu'ils ont avec les objectifs stratégiques et leurs rôles et responsabilités.
 - Malgré l'implication des membres du personnel dans le processus d'identification des risques, ceux-ci ont de la difficulté à nommer *les principaux risques* au niveau sectoriel ou régional découlant du Profil de risques final. Il en est de même concernant l'impact que pourraient avoir ces risques sur leurs responsabilités.
 - Compte tenu qu'il existe plusieurs systèmes de classement pour l'information concernant les bandes, il y a un manque de règles d'affaires claires, précises et documentées favorisant l'uniformité du classement.



Ressources Humaines – Informations

- La population totale d'employés de la région au 31 mars 2008 était de 167 (incluant les employés nommés de façon indéterminée ainsi que les employés embauchés temporairement pour une période de plus de trois mois).
- La région compte 27,8 % d'employés autochtones, soit un pourcentage légèrement plus faible que celui pour l'ensemble du Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada qui est de 29,1 %.
- La région continue de favoriser l'embauche d'employés autochtones dans le but d'atteindre l'objectif global du Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada, dont le taux est fixé à 50 %.



Ressources Humaines – Observations

- Le remplacement des départs à la retraite est un risque qui a été identifié par la région du Québec.
- Au total, 37,1 % du personnel de la région est éligible à la retraite au cours des 5 prochaines années. Ce pourcentage excède la moyenne pour le Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada qui est de 21,2 %. Il pourrait en résulter une perte de mémoire corporative. Ceci met l'emphase sur le besoin de s'assurer que les processus de rétention de l'information soient clairement documentés.



Ressources Humaines – Observations

- De façon générale, les dossiers des ressources humaines étaient bien organisés.
- Parmi les 16 échantillons de mesures de dotation, 3 échantillons n'étaient pas conformes au pouvoir d'approbation:
 - 2 échantillons contenaient la lettre d'offre remise et signée par l'employé après sa date d'embauche.
 - 1 échantillon a été approuvé par un individu qui était intérimaire dans son poste. Celui-ci avait suivi la formation nécessaire mais le pouvoir d'approbation ne lui avait pas été délégué.
- Parmi les 5 échantillons de formulaires de congé, 1 formulaire n'était pas approuvé par le gestionnaire dans les délais prescrits.



Ressources Humaines – Observations

- Parmi les 5 échantillons de temps supplémentaire, aucun n'avait la documentation démontrant l'autorisation préalable.
 - Il est à noter que depuis le début de l'année 2008-2009, les autorisations préalables écrites sont requises pour faire du temps supplémentaire.
- Parmi les 5 échantillons de classification, 1 n'était pas préalablement autorisé pour les postes créés. La classification a été approuvée la semaine suivant sa création.
- Il n'y avait pas d'écart parmi les 5 échantillons vérifiés pour les plans de formation.



Ressources Humaines – Observations

- Un certain nombre de postes sont vacants. Certains employés ont exprimé une inquiétude quant à la surcharge de travail ainsi qu'à la qualité du travail qui pourrait en découler.
- La région du Québec a identifié ce risque et a établi un plan d'action pour l'atténuer. Le plan identifie des actions spécifiques pour prioriser l'embauche d'employés qualifiés et compétents. Il prévoit également des « périodes de jumelage » visant la transmission des connaissances des anciens employés aux nouveaux venus.



Subventions et contributions – Observations

- Suite à la revue d'un échantillon de 15 dossiers de subventions et contributions, les observations suivantes ont été notées:
 - Les ententes étaient dûment signées concernant la section 32. Aucun écart.
 - Les exigences en matière de compte-rendu sont conformes avec les termes et conditions des programmes. Aucun écart.
 - Les ententes de financement ont été révisées en temps opportun par l'agent de financement autorisé. Aucun écart.
 - Les ententes de financement ont été signées par les fondés de pouvoir. Aucun écart.
 - Les premières demandes de paiement ont été effectuées après la signature de l'entente de financement ou, le cas échéant, de la modification. Aucun écart.



Subventions et contributions – Observations

- Les modifications au montant de financement original ont été justifiées et approuvées par le niveau d’approbation approprié. Aucun écart.
- Les paiements sélectionnés ont été effectués selon les termes et conditions de l’entente de financement. Aucun écart.
- Selon le critère voulant que les rapports financiers ou de rendement soient une condition préalable au paiement, les dates de réception desdits rapports indiquées dans le système PTPNI correspondent aux dates figurant sur ces derniers (courriel, rapport manuscrit, etc.), les écarts suivants ont été relevés :
 - Quatre rapports reçus ne portaient aucune date.
 - Dans un cas, la date figurant sur le rapport ne correspondait pas à celle enregistrée dans le système PTPNI.



Subventions et contributions – Observations

- Selon le critère voulant que l'agent de programme examine adéquatement et en temps opportun les rapports (dans un délai de deux semaines suivant la réception de ces derniers), les onze anomalies suivantes ont été relevées :
 - Six rapports ont été examinés à l'intérieur d'une période variant de 43 à 408 jours suivant leur réception.
 - Cinq rapports reçus depuis plus de deux semaines n'avaient toujours pas fait l'objet d'un examen au moment de la revue des pratiques de gestion.
- Une anomalie a été notée pour le critère voulant que la section 34 porte la signature d'un fondé de pouvoir.
- Aucune anomalie n'a été notée pour le critère voulant que la section 33 porte la signature d'un agent des services financiers agissant à titre de fondé de pouvoir.
- Selon le critère voulant que, dans les cas où les normes minimales en matière de reddition de compte ne sont pas satisfaites ou lorsque le déficit excède 8 % de façon répétitive, la Politique d'intervention s'applique, deux anomalies ont été relevées :
 - Dans l'un des cas (2007-2008), la mise en œuvre de la Politique d'intervention est en cours.
 - Dans l'autre cas (2007-2008), il n'y avait pas d'analyse au dossier au moment de la revue des pratiques de gestion permettant de conclure que la Politique d'intervention ne s'applique pas.



Subventions et contributions – Observations

- Bien que certaines activités liées aux subventions et contributions favorisent la reddition de compte, il n'existe à l'heure actuelle aucune méthode normalisée en matière d'évaluation initiale du niveau de risque que représente un bénéficiaire, de type de reddition de compte nécessaire selon le niveau de risque du bénéficiaire et de documentation exigée en fonction du type de reddition de compte.
- En plus du processus de conformité des programmes de l'aide au revenu, de l'éducation, des services sociaux et d'autres programmes, le processus de vérification des états financiers CEV prévoit l'attestation des services rendus par les bénéficiaires pour une entente en particulier. Il n'y a cependant pas de processus global et adéquat de vérification de conformité des bénéficiaires aux termes et conditions des ententes dans leur ensemble.
- Dans l'ensemble, nous notons une très bonne tenue des dossiers.



Contrats – Observations

- En ce qui concerne l'échantillon de 12 contrats, nous avons constaté l'utilisation du dossier de contrôle des marchés dans tous les cas. Le dossier de contrôle des marchés est un excellent outil de contrôle qui permet aux administrateurs des marchés de satisfaire à toutes les exigences auxquelles ils doivent se conformer. Une telle utilisation est une excellente pratique et permet d'assurer l'uniformité des dossiers.
- Parmi les 12 contrats vérifiés, un seul a fait l'objet d'une modification suite à la réception de factures des entrepreneurs, dont le montant total excédait le montant maximal prévu au contrat (soit 125 \$).



Cartes d'achats – Observations

- Les cinq échantillons vérifiés ne comportaient aucun écart. La documentation liée aux transactions vérifiées était conforme à la politique d'utilisation des cartes d'achats du Conseil du Trésor.
- L'approbation de la section 34 ne figurait pas sur les factures mais plutôt sur une feuille distincte. Il serait préférable que l'approbation de la section 34 figure sur la facture, car cela inciterait le gestionnaire à prendre connaissance des achats indiqués sur cette dernière.



Direction générale - Recommandations

- Les indicateurs de rendement liés aux objectifs stratégiques devraient faire régulièrement l'objet de discussions formelles avec les employés.
- Il faudrait discuter régulièrement des risques déterminés par la région avec les membres du personnel afin qu'ils en tiennent compte dans le cadre de leurs tâches quotidiennes.



Ressources humaines - Recommandations

- Continuer d'accorder la priorité au remplacement des personnes prenant leur retraite et à l'embauche d'employés de façon indéterminée pour pourvoir aux postes vacants.
- Continuer de favoriser une transition efficace et un transfert de la mémoire corporative lorsque les employés quittent l'organisation. Il faudrait procéder à la documentation des processus avant ou durant toute période de transition.
- Établir si possible des objectifs spécifiques et mesurables liés aux priorités stratégiques régionales figurant dans les ententes de rendement annuelle des employés.



Subventions et contributions - Recommandations

- Prendre les mesures nécessaires afin de s'assurer que les rapports font l'objet d'un examen adéquat de la part des agents de programmes et ce, dans les délais prescrits (soit au cours des deux semaines suivant la réception des rapports).
- Il faudrait élaborer un processus global de vérification de la conformité des bénéficiaires fondé sur leur niveau de risque pour toutes les ententes de subventions et contributions. Une clause de vérification devrait être incluse dans chaque entente convenue avec les bénéficiaires. L'évaluation du niveau de risque devrait correspondre au niveau de reddition de compte du bénéficiaire ainsi qu'au processus de vérification utilisé par la région.