



Examen des pratiques de gestion de la région du Yukon

Rapport final

Le 31 août 2007

Comité de vérification et d'évaluation

Le 28 septembre 2007



Objectifs de l'examen

- Offrir des garanties au niveau supérieur de l'examen afin que:
 - Les subventions et les contributions, les contractants, la gestion financière et les pratiques de gestion des ressources humaines soient conformes aux autorités et délivrés en vertu des normes du Cadre de responsabilisation de gestion du CT



Méthodologie

- Travail sur les lieux effectué entre le 25 au 29 juin 2007 et le 9 au 13 juillet 2007
- Entrevues avec 18 employés, dont le directeur général, les directeurs et les représentants de syndicat
- Révision d'un échantillonnage aléatoire de transactions, dont 36 en ressources humaines, 40 en subventions et contributions et 21 pour les services temporaires et de la contre-vérification de paiements financiers lors de l'année 2006-2007.
- De plus amples contrôles de transactions spécifiques où les risques ont été identifiés dans les activités ci-dessus



Contexte

- Transfert des responsabilités du Programme des affaires du Nord en 2003 a établi des rôles administratifs différents que dans les autres Territoires du Nord
- Réorganisation de la région en 2004
- 11 des 17 Premières nations sont autonomes; dont 3 sont en C.-B.
- Le territoire des Premières nations n'est pas une terre de réserve dans la région du Yukon



Observations – Subventions et contributions

- 10 des 38 transactions examinées ne respectaient pas en tout point les exigences de la politique (2 avaient plus d'un cas de non-respect).
 - 4 transactions – les rapports de vérifications reçus après la date d'échéance
 - 4 transactions – ententes signées après la date de commencement
 - 3 transactions – ententes signées sans l'approbation appropriée des responsables de programmes
 - 1 transaction – entente signée avec des lacunes au niveau du processus établi.
- Il y a des surplus dans les contributions discrétionnaires en capital pour le développement économique (budget pas utilisé complètement)
- On tente d'améliorer les processus du développement économique et des capitaux.
- Les services ministériels ont embauché du personnel pour faire le suivi des budgets



Observations – Subventions et contributions (suite)

- Les programmes des Affaires indiennes sont offerts dans un contexte différent que dans les autres régions à cause de l'absence de réserves et la présence d'un gouvernement autonome
- Des anomalies existent (p.ex.; les taux d'assistance sociale, la prestation à partir de Whitehorse)
- Aucune formation donnée sur les politiques de subventions et contributions visées par le Projet de paiements de transfert aux Premières nations et aux Inuits
- Suite aux entrevues, 4 transactions non-conformes aux politiques de programmes ont été identifiées.



Observations - Contractuels

- 13 des 21 transactions examinées étaient non-conformes avec les politiques en matière de contrats (1 avait plus d'une instance de non-conformité).
 - 7 transactions n'étaient pas conformes car la carte d'achat n'a pas été remboursée à l'intérieur de 30 jours
 - 3 contrats à fournisseur unique étaient sous la limite de 25 000 \$ et ils ont été modifiés sous la limite de 50 000 \$. Cela ressemble à du fractionnement de contrats. La région indique que l'administration centrale était au courant de 2 cas de la sorte.
 - 1 facture était datée avant la date de demande d'achat
 - 1 compagnie d'affrètement aérien n'a pas utilisé l'offre à commande permanente.
 - 1 contrat était pour des achats de fin d'année et une liste de besoins n'a pas été donnée
 - 1 contrat serait peut-être une relation employeur-employé.
- Il y a des lacunes dans l'expertise de la part des gestionnaires et du personnel contractuel dans la région



Observations - Paiements financiers

- La révision de contre-vérification des premiers 6 mois de l'année a un taux d'erreurs de seulement 8% comparé à la moyenne nationale de 16% et à l'objectif de 5%
- Préoccupations spécifiques soulignées comme: usage personnel de cartes de crédit et de véhicules gouvernementaux



Observations – Ressources humaines

- 15 des 36 transactions des RH étaient non-conformes avec les autorités
 - 1 transaction – paiement de surtemps effectué 2 fois (identifié en premier par RH et somme récupérée)
 - 5 transactions – des nominations intérimaires excédant 4 mois sans faire de déclarations d'intérêt, ce qui ne respecte pas les valeurs de la LMFP
 - 3 transactions – employés occasionnels excédant 90 jours
 - 3 transactions – des autorisations pour la formation n'ont pas été données
 - 1 transaction - conversion d'employé occasionnel à terme sans compétition, ce qui ne respecte pas les valeurs de la LMFP
 - 2 transactions n'ont pas suivi le processus en place

- Moins de 5% des examens de rendement et des plans d'apprentissage complétés pour chaque plan stratégique (2 de 3 plans d'apprentissage reçus en échantillon); et aucun coordinateur d'apprentissage.



Observations – Ressources humaines

- Les fonctions des RH manquent de continuité, effectuées par la région de la C.-B. du MAINC et par les RH de Justice Canada en 2006-2007
- Un manque de connaissances des employés au niveau des responsabilités et du rôle des RH
- Manque de personnel – les actions prises par les membre de la gestion sont récentes
- Des nominations intérimaires sont comblées exclusivement par des recommandations d'employés jusqu'à l'année 2007-2008



Observations – Cadres

- Le DGR était absent de son bureau plus de la moitié du temps en 2006-2007 (aucune mention de congé durant cette période)
- Des changements continuels au niveau de la direction
- 85% des fonds/enjeux relèvent des Affaires indiennes et ne reçoivent pas suffisamment d'attention
- Les Premières nations autonomes ne sont pas suffisamment consultées lors des décisions de la programmation de l'AC



Observations – Cadres

- Aucun plan de mise en œuvre du transfert des responsabilités n'a été développé à l'avance
- Le soutien administratif et les tâches financières reliées aux arrangements financiers est passé des programmes aux services ministériels, selon des plans formels, et à nouveau vers les programmes avec peu de documentation justificative
- Aucune attention à l'Assurance de la qualité



Observations – Cadres

- Aucun plan stratégique, pluriannuel ou régional opérationnel
- Atmosphère de travail empoisonnée
- Préoccupations au niveau des éthiques et des valeurs (incluant les RH)
- Il y a beaucoup d'excellents employés dans les régions qui font bien leur travail



Recommandations

- Un bon leadership présent est nécessaire dans la situation
- DGR a besoin de capacités stratégiques (externe) et opérationnelles (interne) et les habiletés (il n'y a pas DGR associé dans la région)
- Il faut des plans stratégiques, pluriannuels et opérationnels; reliés aux RH et à la planification financière
- Il faut donner, dans tous les secteurs, plus de formation professionnelle et de développement des habiletés aux employés dans le cadre de leur emploi



Recommandations

- Une orientation fonctionnelle plus forte au niveau des finances, des contrats, des ressources humaines et du Programme des affaires indiennes est requise
- Il faut rebâtir la confiance et le respect des gens
- Il faut plus de clarté et de certitude au niveau des rôles et des responsabilités – l'administration centrale/ région et à l'intérieur de la région



Recommandations

- L'organisation devrait être dotée en personnel afin de refléter un certain niveau de permanence (bâtir plus de garanties) à cause des distances, du transfert des responsabilités et des enjeux courants
- Il faut mieux comprendre le rôle permanent du ministère au niveau des Programmes des affaires indiennes et du Nord en dévolution (p.ex.; la fermeture de Faro 200 à 800 millions)