



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada



## Vérification interne du Secrétariat des Langues Officielles

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation  
Direction des services de vérification et d'assurance

Juin 2010



*This publication is also available in English.*

Cette publication est disponible sur demande en médias substituts.

Cette publication est disponible en formats PDF et HTML à l'adresse internet suivante : <http://www.pch.gc.ca/pgm/em-cr/index-fra.cfm>

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2010.

No de cat. : CH4-152/2010F-PDF

ISBN : 978-1-100-95255-0

# Table des matières

<b>Sommaire .....</b>	<b>i</b>
<b>1. Introduction et contexte .....</b>	<b>1</b>
1.1 Autorité du projet .....	1
1.2 Contexte .....	1
<b>2. Objectifs.....</b>	<b>4</b>
<b>3. Portée .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Approche et méthodologie .....</b>	<b>4</b>
<b>5. Observations, recommandations et réponses de la direction .....</b>	<b>5</b>
5.1 Politiques et programmes .....	6
5.2 Services axés sur les citoyens.....	8
<b>Annexe A – Critères de vérification .....</b>	<b>9</b>





# Sommaire

## Introduction

En 2003, le gouvernement fédéral a institué la fonction de Ministre responsable des Langues officielles. La Direction générale des langues officielles des Affaires intergouvernementales a alors été créée au sein du Bureau du Conseil privé afin d'appuyer ce ministre dans la coordination du Programme des langues officielles.

Le 1<sup>er</sup> avril 2006, cette Direction a été transférée au ministère du Patrimoine canadien sous le nom de Secrétariat des langues officielles, et a continué son rôle d'appui au Ministre responsable des Langues officielles. Au sein du ministère du Patrimoine canadien, le Secrétariat des langues officielles est géré par le Directeur général de la politique, planification et recherches stratégiques sous le leadership du Sous-ministre adjoint Politique stratégique, planification et affaires ministérielles.

La mission du Secrétariat des langues officielles est d'appuyer le Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles ainsi que les cadres supérieurs des ministères, institutions et organismes fédéraux dans la coordination de l'ensemble des activités du gouvernement du Canada en matière de langues officielles.

Le Secrétariat des langues officielles est appelé à s'acquitter de cette mission en :

- Définissant les orientations stratégiques du Programme des langues officielles;
- Favorisant une action gouvernementale coordonnée;
- Fournissant des avis et des conseils;
- Facilitant la collaboration intergouvernementale;
- Sensibilisant les institutions et ministères partenaires du Programme des langues officielles aux engagements et priorités gouvernementales dans le cadre de leurs obligations par rapport à la Loi sur les langues officielles ;
- Diffusant des résultats de recherche;
- Renforçant l'imputabilité des ministères, institutions et organismes fédéraux.

Pour la période visée par la vérification (du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009), les activités du Secrétariat des langues officielles portent principalement sur le développement de la *Feuille de route pour la dualité linguistique Canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*. La « Feuille de route » est la stratégie que s'est donnée le Gouvernement du Canada en matière de langues officielles pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2013. Cette stratégie quinquennale succède au *Plan d'action pour les langues officielles*, lequel avait couvert la période de 2003 à 2008.

Le Secrétariat des langues officielles coordonne la mise en œuvre de la Feuille de route, un investissement pangouvernemental doté d'un budget de 1 100 millions de dollars

répartis entre 15<sup>1</sup> ministères et agences fédéraux partenaires de l'initiative pour la période de 2008 à 2013.

Pour la période de vérification, le Secrétariat des langues officielles était composé d'un effectif de 12 employés à temps plein et doté d'un budget annuel avoisinant les 2 millions de dollars soit un montant de 1 019 777 \$ alloué aux salaires et 893 793 \$ pour les opérations. Des 893 793 \$ alloués aux opérations, plus de 500 000 \$ ont été transférés à Statistiques Canada afin de mener une enquête sur la vitalité des minorités de langue officielle. Le Secrétariat des langues officielles n'a pas de programme de subventions et contributions.

Il s'agit de la première vérification interne du Secrétariat des langues officielles depuis son transfert au ministère du Patrimoine canadien. L'autorité de cette vérification est dérivée du plan de vérification pluriannuel basé sur les risques qui a été revu et recommandé par le Comité ministériel de vérification en mai 2009 puis approuvé par la Sous-ministre.

La vérification visait la période du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009 et avait pour objectif de fournir à la haute direction du Ministère l'assurance que les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et la structure globale de la gouvernance sont efficaces et adéquats, incluant les contrôles sur les valeurs et l'éthique.

## Principales constatations

Lors du travail de vérification, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples de contrôles bien conçus et mis en application efficacement par le Secrétariat des langues officielles. On peut donc en tirer plusieurs observations positives qui sont énumérées ci-dessous :

- Basé sur les entrevues avec des partenaires de la Feuille de route, le Secrétariat des langues officielles entretient de bonnes relations avec ses partenaires et la communication est fréquente, ouverte et transparente. De plus, il a été mentionné que le Secrétariat des langues officielles répond promptement aux demandes et aux appels de ces ministères.
- Au cours de la période visée par la vérification, il y a eu un effort marqué afin d'élaborer le Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CHGRR), qui permet d'atteindre plusieurs objectifs : améliorer la coordination et la mise en œuvre efficace de la Feuille de route, permettre au gouvernement du Canada de surveiller et d'évaluer la mise en œuvre de la Feuille de route; assurer une bonne reddition de compte des activités de la Feuille de route et faciliter le processus décisionnel et l'élaboration des politiques.

---

<sup>1</sup> Au moment de la répartition des fonds, l'initiative comptait 14 ministères et agences partenaires. Une partie des fonds initialement alloués à Industrie Canada et Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario ont été transférés à Initiative fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario; ce qui porte le nombre des partenaires à 15.

- L'élaboration de la Feuille de route dans les délais prescrits représente un succès important pour le Secrétariat des langues officielles et ses partenaires.
- Suite au transfert du Secrétariat des langues officielles au ministère du Patrimoine canadien, il y a eu des efforts marqués afin de bien définir les rôles et responsabilités du Secrétariat par rapport à ceux de la Direction générale des programmes d'appui aux langues officielles.

L'équipe de vérification a toutefois identifié des possibilités d'amélioration au niveau des politiques et programmes discutés au sein des comités interministériels ainsi que des normes de présentation de la documentation relative aux rencontres de ces comités.

Suite à l'analyse des observations, les recommandations ci-dessous ont été élaborées par l'équipe de vérification. *(Veuillez vous référer à la section 5 pour plus de détails)*

## **Recommandations**

1. Le Directeur général de la politique, planification et recherches stratégiques responsable du Secrétariat des langues officielles devrait s'assurer que les comités interministériels se rencontrent aux fréquences prévues et chercher des moyens (par exemple : sujets et résultats de recherche du Comité de Coordination de la Recherche en Langues Officielles et de Statistiques Canada) afin de coordonner une discussion plus stratégique au niveau des comités interministériels.
2. Le Sous-ministre adjoint avec l'appui du Directeur général de la politique, planification et recherches stratégiques, devrait encourager une participation plus active des sous-ministres adjoints au Comité des Sous-ministres Adjointes sur les Langues Officielles. De plus, afin d'améliorer la participation des sous-ministres adjoints, la fréquence et les ordres du jour des rencontres du comité devraient être revus.
3. Le Directeur principal du Secrétariat des langues officielles devrait s'assurer de la mise en place de procédures et de normes de documentation standardisées pour les rencontres des comités interministériels; faire en sorte que plus de détails soient inclus dans les procès-verbaux; que les procès-verbaux soient approuvés par les participants aux rencontres et qu'un suivi soit effectué sur les décisions prises lors des rencontres.

## **Énoncé d'assurance**

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal intérimaire de la vérification et de l'évaluation, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et adéquates et que les éléments de preuve recueillis soutiennent l'opinion fournie dans le présent rapport. Celle-ci s'appuie sur la comparaison des conditions de la période de vérification et des critères de vérification préétablis qui ont été acceptés par la direction. L'opinion ne porte que sur l'objet de la vérification de l'entité examinée et de la portée décrite. Les éléments de preuve ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes du Conseil du Trésor en matière

de vérification interne, et les procédures adoptées sont conformes aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Les éléments de preuve réunis sont suffisants pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de la vérification interne.

## **Opinion de vérification**

Suite à ma révision des contrôles de gestion, des cadres de gestion du risque et de la structure globale de la gouvernance pour assurer que les pratiques sont efficaces et adéquates, à mon avis, le Secrétariat des langues officielles a un cadre de gestion du risque et une structure globale de la gouvernance qui sont adéquats. Certains enjeux modérés liés au cadre de contrôles nécessitent l'attention de la direction.

---

Jean-Pierre Gauthier,  
Dirigeant principal intérimaire de la vérification et de l'évaluation  
Ministère du Patrimoine canadien

## **Membres de l'équipe de vérification**

Claude Bélisle  
Massandjé Fadiga  
avec l'aide de ressources externes



# 1. Introduction et contexte

## 1.1 Autorité du projet

L'autorité de cette vérification est dérivée du plan de vérification pluriannuel basé sur les risques qui a été revu et recommandé par le Comité ministériel de vérification en mai 2009, et approuvé par la Sous-ministre.

## 1.2 Contexte

En 2003, le gouvernement fédéral a institué la fonction de Ministre responsable des Langues officielles. La Direction générale des langues officielles des Affaires intergouvernementales a alors été créée au sein du Bureau du Conseil privé afin d'appuyer ce ministre dans la coordination du Programme des langues officielles.

Le 1<sup>er</sup> avril 2006, cette Direction a été transférée au ministère du Patrimoine canadien; elle a alors pris le nom de Secrétariat des langues officielles et appuie le Ministre responsable des Langues officielles. Au sein du ministère du Patrimoine canadien, le Secrétariat est géré par le Directeur général de la politique, planification et recherches stratégiques sous le leadership du Sous-ministre adjoint Politique stratégique, planification et affaires ministérielles.

La mission du Secrétariat des langues officielles est d'appuyer le Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles ainsi que les cadres supérieurs des ministères, institutions et organismes fédéraux dans la coordination de l'ensemble des activités du gouvernement du Canada en matière de langues officielles.

Le Secrétariat s'acquitte de cette mission en :

- Définissant les orientations stratégiques du Programme des langues officielles;
- Favorisant une action gouvernementale coordonnée;
- Fournissant des avis et des conseils;
- Facilitant la collaboration intergouvernementale;
- Sensibilisant les institutions et ministères partenaires du Programme des langues officielles aux engagements et priorités gouvernementales dans le cadre de leurs obligations par rapport à la *Loi sur les langues officielles*;
- Diffusant des résultats de recherche;
- Renforçant l'imputabilité des ministères, institutions et organismes fédéraux.

Pour ce faire, le Secrétariat des langues officielles s'est doté d'une structure afin de faciliter la coordination du grand nombre de partenaires fédéraux inclus dans le Programme des langues officielles. Cette structure compte quatre comités interministériels gérés par le Secrétariat. Ces comités sont :

- 1) **Le Comité des Sous-ministres Adjointes sur les Langues Officielles (CSMALO)** qui appuie les travaux du ministre responsable des Langues officielles ainsi que de tous les ministres exerçant des responsabilités générales ou particulières en vertu de la *Loi sur les langues officielles*.

Le CSMALO se charge de :

- conseiller l'ensemble des institutions fédérales sur les orientations stratégiques;
- surveiller la mise en œuvre du Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats;
- coordonner les réponses aux principaux rapports;
- discuter des plans d'action et des activités de recherche;
- veiller à ce que la Feuille de route et le Programme des langues officielles en général soient bien évalués;
- encadrer la préparation du rapport final sur la mise en œuvre de la Feuille de route.

Ce comité se rencontre de façon mensuelle (ou au besoin). Il est présidé par le SMA du secteur de la Politique stratégique, planification et des affaires ministérielles de Patrimoine canadien.

Les comités qui suivent sont tous des comités qui viennent en appui au Comité des Sous-ministres Adjointes sur les Langues Officielles.

- 2) **Le Comité Interministériel de Politique (CIP)** qui discute des enjeux de politiques émergents afin de susciter des prises de positions communes et coordonnées et dégager des orientations stratégiques qui seront soumises au CSMALO (décrit ci-haut) et au ministre responsable des langues officielles afin de favoriser la mise en œuvre du PLO. Le CIP joue son rôle en :

- Favorisant les échanges d'informations, la réflexion stratégique, la concertation, et ce, en consultation avec les divers intervenants;
- Discutant des enjeux émergents tant d'ordre politique, juridique, démographique que sociologique qui ont des impacts sur le Programme des langues officielles. Le Comité Interministériel de Politique tiendra compte des priorités de recherche et des travaux discutés au niveau des deux autres comités;
- Suscitant la complémentarité des rôles et responsabilités des partenaires, agences et ministères fédéraux, impliqués dans la mise en œuvre du Programme des langues officielles.

Ce comité se rencontre de façon mensuelle (ou au besoin). Il est présidé par le Directeur principal du Secrétariat des langues officielles.

3) **Le Comité Interministériel de Gestion du Programme des Langues Officielles (CIGPLO)**, qui officialise et structure la coordination interministérielle du Programme des langues officielles en :

- Établissant des liens et en assurant la cohérence entre les priorités, les programmes et les rapports;
- Contribuant à la mise en œuvre d'outils et de systèmes de gestion de l'information sur le rendement qui permettent l'intégration de l'information financière et non financière du Programme des langues officielles;
- Surveillant et en évaluant la mise en œuvre du Programme des langues officielles;
- Facilitant l'élaboration de rapports fondés sur des résultats mesurables;
- Éclairant la prise de décisions.

Ce comité se rencontre de façon mensuelle (ou au besoin). Il est présidé par le Directeur général des Politiques, planification et recherches stratégiques.

4) **Le Comité de Coordination de la Recherche en Langues Officielles (CCRLO)**, qui:

- Sensibilise les hautes instances gouvernementales à l'importance de la recherche sur les langues officielles;
- Encourage la collaboration entre les partenaires fédéraux, provinciaux, territoriaux, communautaires et universitaires concernés par la recherche sur les langues officielles;
- Évalue l'état actuel de la recherche sur les langues officielles;
- Fait rapport sur les forces et les lacunes des données sur les langues officielles.

Ce comité se rencontre de trois à quatre fois par année. Il est présidé par le Directeur principal du Secrétariat des langues officielles.

Pour la période visée par la vérification, les activités de coordination du SLO consistent principalement au développement et à l'approbation de la *Feuille de route pour la dualité linguistique Canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir* (« Feuille de route »). Cette stratégie quinquennale succède au *Plan d'action pour les langues officielles*, lequel avait couvert la période de 2003 à 2008. La période visée par la vérification porte donc sur une période de transition entre la Feuille de route et l'ancien Plan d'action.

Le SLO coordonne la mise en œuvre de la Feuille de route, un investissement pangouvernemental doté d'un budget de 1 100 millions de dollars répartis entre 15 ministères et agences fédéraux partenaires de l'initiative pour la période de 2008 à 2013.

Pour la période de vérification (du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009), le SLO était composé d'un effectif de 12 employés à temps plein et doté d'un budget annuel avoisinant les 2 millions de dollars (soit un montant de 1 019 777 \$ alloué aux salaires et 893 793 \$

pour les opérations). Le Secrétariat des langues officielles n'a pas de programmes de subventions et contributions.

## **2. Objectifs**

La vérification avait pour objectif de fournir à la haute direction du Ministère l'assurance que les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et la structure globale de la gouvernance étaient efficaces et adéquats, incluant les contrôles sur les valeurs et l'éthique.

## **3. Portée**

La vérification visait la période du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009, et a porté sur les activités de gestion suivantes:

- Contrôles et gérance
- Gestion du risque
- Gouvernance
- Information utilisée pour la prise de décision
- Gestion opérationnelle
- Responsabilisation et rapports sur le rendement.

Ces activités ont été validées à partir des dix éléments du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

## **4. Approche et méthodologie**

La vérification interne du Secrétariat des langues officielles a été menée conformément à la Politique sur la vérification interne du Conseil du trésor et aux Normes de vérification de l'Institut des vérificateurs internes.

L'approche utilisée pour évaluer les objectifs de la vérification incluait le développement de critères de vérification. Les procédures employées lors de la vérification incluaient, entre autres, l'inspection de documents (ex : Feuille de route, procès-verbaux et ordres du jour des rencontres des différents comités), des entrevues, la tabulation et l'analyse de données.

La comparaison des données recueillies lors de la vérification aux critères préétablis, a permis à l'équipe de vérification de tirer des conclusions. Des procédures de vérification suffisantes et adéquates ont été menées et des éléments de preuves ont été amassés pour étayer les conclusions de vérification énoncées dans le présent rapport

Les critères de vérification développés pour cette vérification ont été établis en fonction du CRG, puis revus et acceptés par la direction du Secrétariat des langues officielles. Ces critères sont présentés à l'Annexe A.

La vérification a eu lieu de novembre 2009 à mars 2010 dans les bureaux du ministère du Patrimoine Canadien à Gatineau.

## **5. Observations, recommandations et réponses de la direction**

Lors du travail de vérification, l'équipe de vérification a observé plusieurs exemples de contrôles bien conçus et mis en application efficacement par le Secrétariat des langues officielles. On peut donc en tirer plusieurs observations positives qui sont énumérées ci-dessous :

- Basé sur les entrevues avec des partenaires de la Feuille de route, le Secrétariat des langues officielles entretient de bonnes relations avec ses partenaires et la communication est fréquente, ouverte et transparente. De plus, il a été mentionné que le Secrétariat répond promptement aux demandes et aux appels de ces ministères.
- Au cours de la période visée par la vérification, il y a eu un effort marqué afin d'élaborer le Cadre horizontal de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CHGRR) afin d'atteindre plusieurs objectifs : améliorer la coordination et la mise en œuvre efficace de la Feuille de route; permettre au gouvernement du Canada de surveiller et d'évaluer la mise en œuvre de la Feuille de route; assurer une bonne reddition de compte des activités de la Feuille de route et faciliter le processus décisionnel et l'élaboration des politiques.
- L'élaboration de la Feuille de route dans les délais prescrits représente un succès important pour le Secrétariat des langues officielles et ses partenaires.
- Suite au transfert du Secrétariat des langues officielles à PCH, il y a eu des efforts marqués afin de bien définir les rôles et responsabilités du Secrétariat par rapport à la Direction générale des programmes d'appui aux langues officielles.

L'équipe de vérification a constaté que le Secrétariat des langues officielles présente certains enjeux modérés qui nécessitent l'attention de la direction. Suite à ces observations, des possibilités d'améliorations au niveau des politiques et programmes discutés au sein des comités interministériels ainsi que des normes de présentation de la documentation relative aux rencontres de ces comités ont été identifiées. Celles-ci se résument en trois recommandations.

Les détails des observations ainsi que des recommandations sont inclus dans la section suivante.

## 5.1 Politiques et programmes

### 5.1.1 Fréquence des rencontres et discussions stratégiques au niveau des comités (Le Comité Interministériel de Politique et le Comité de Coordination de la Recherche en Langues Officielles)

#### Analyse

Les rencontres des différents comités interministériels représentent l'activité principale de coordination et de communication du Secrétariat des langues officielles. Basé sur une revue des procès verbaux des rencontres tenues pendant la période de la vérification, l'équipe de vérification a remarqué que:

- Pendant la période couverte par la vérification, le Comité interministériel de politique (CIP) ainsi que le Comité de coordination de la recherche en langues officielles (CCRLO) s'étaient rencontrés de façon moins fréquente (et non pas mensuellement pour le CIP et trimestriellement pour le CCRLO tel que prévu dans leurs mandats);
- Le Comité Interministériel de Politique et le Comité de Coordination de la Recherche en Langues Officielles n'ont pas apporté de sujets de discussion aux rencontres du Comité des Sous-ministres Adjoints sur les Langues Officielles; ce qui n'a pas permis d'approfondir les discussions stratégiques au Secrétariat;
- lors des rencontres des comités, l'emphase des discussions était sur l'approbation de documents liés à la feuille de route et sur un suivi des échéanciers s'y rattachant, alors que la définition du mandat du Secrétariat des langues officielles tient compte d'activités beaucoup plus larges : « *définir les orientations stratégiques du Programme des langues officielles* ».

De plus, tous les partenaires (et quelques employés du Secrétariat des langues officielles) interviewés ont mentionné un manque d'orientations et de discussions stratégiques au niveau des comités lors de l'élaboration de la Feuille de route.

#### Évaluation du risque

Les comités (CIP, CIGPLO et CCRLO) doivent fournir au Comité des Sous-ministres Adjoints sur les Langues Officielles et au Secrétariat des langues officielles, les sujets de discussions portant sur les enjeux émergents ainsi que sur les problématiques liés aux Langues officielles. L'absence de discussions stratégiques au niveau des comités ne permet donc pas au Secrétariat de jouer pleinement son rôle au niveau de l'orientation et de l'innovation en matière de langues officielles.

#### Recommandation

1. Le Directeur général de la politique, planification et recherches stratégiques responsable du Secrétariat des langues officielles devrait s'assurer que les comités interministériels se rencontrent aux fréquences prévues et chercher des moyens (par exemple : sujets et résultats de recherche du Comité de Coordination de la

## **Réponse de la direction**

En accord.

### **5.1.2 Rencontres du Comité des Sous-ministres Adjoints sur les Langues Officielles**

#### **Analyse**

Basé sur une revue de la participation aux rencontres du Comité des Sous-ministres Adjoints sur les Langues Officielles (CSMALO) pendant la période visée par la vérification, l'équipe de vérification a noté un haut niveau de délégation des participants, parfois jusqu'à 40% de la participation totale. Une majorité des partenaires interviewés au niveau de Directeurs généraux ont également mentionné que c'était eux qui assistaient aux rencontres plutôt que leur sous-ministre adjoint. Ce fait a aussi été confirmé par les employés du Secrétariat des langues officielles interviewés. De plus, basé sur la revue des ordres du jour des rencontres du Comité des Sous-ministres Adjoints sur les Langues Officielles, l'équipe de vérification a constaté un manque de sujets apportés par le Comité interministériel de politiques (CIP) et le Comité de coordination de recherches en langues officielles (CCRLO) afin d'alimenter les discussions.

#### **Évaluation du risque**

Si le Comité des Sous-ministres Adjoints sur les Langues Officielles n'est pas utilisé à son plein potentiel, il y a un risque que ce comité ne rencontre pas pleinement son mandat qui est entre autres, d'assurer le leadership de la gestion du Programme des langues officielles, de conseiller sur les grandes orientations stratégiques du gouvernement, de promouvoir une responsabilisation collective accrue afin de favoriser la dualité linguistique.

#### **Recommandation**

2. Le Sous-ministre adjoint avec l'appui du Directeur général de la politique, planification et recherches stratégiques, devrait encourager une participation plus active des sous-ministres adjoints au Comité des Sous-ministres Adjoints sur les Langues Officielles. De plus, afin d'améliorer la participation des SMA, la fréquence et les ordres du jour des rencontres du comité devraient être revus.

## **Réponse de la direction**

En accord.

## **5.2 Services axés sur les citoyens**

### **5.2.1 Documentation relative aux rencontres des comités interministériels**

#### **Analyse**

Basé sur une revue de la documentation produite pour les différentes rencontres des comités interministériels tenues lors de la période de vérification, l'équipe de vérification a noté que:

- les procès-verbaux n'étaient pas toujours disponibles pour certaines rencontres;
- le format des procès-verbaux et des ordres du jour différaient d'une rencontre à l'autre;
- le niveau de détails fourni dans les procès verbaux n'était pas toujours suffisant;
- les procès-verbaux des rencontres précédentes n'étaient pas toujours formellement approuvés.

#### **Évaluation du risque**

Puisque le bon fonctionnement des comités représente une des principales responsabilités du Secrétariat des langues officielles, un manque de cohérence dans la documentation pourrait avoir un effet sur la crédibilité du Secrétariat, sur son efficacité et pourrait augmenter le risque que des mauvaises décisions ou actions soient prises. De plus, les services du Secrétariat des langues officielles étant axés vers l'extérieur, les autres organisations devraient avoir accès à de l'information de qualité, avec des niveaux de détails suffisants, sur les activités du Secrétariat.

De ce fait, des procédures et normes de documentation régularisées pour les rencontres des comités interministériels feront en sorte que plus de détails soient inclus dans les procès-verbaux, que les procès-verbaux soient approuvés par les participants aux rencontres, et qu'un suivi soit effectué sur les décisions prises lors des rencontres.

#### **Recommandation**

3. Le Directeur principal du Secrétariat des langues officielles devrait veiller à la mise en place de procédures et de normes de documentation standardisées pour les rencontres des comités interministériels; faire en sorte que plus de détails soient inclus dans les procès-verbaux; que les procès-verbaux soient approuvés par les participants aux rencontres et qu'un suivi soit effectué sur les décisions prises lors des rencontres.

#### **Réponse de la direction**

En accord.



## Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification ont été développées selon les définitions suivantes :

Catégorisation numérique de la conclusion	Conclusion relative aux critères de vérification	Définition de l'opinion
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, aucune faiblesse importante constatée;</li> <li>• efficace.</li> </ul>
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires;</li> <li>• efficace.</li> </ul>
3	Problèmes modérés	<p>Certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée;</li> <li>• faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.</li> </ul>
4	Améliorations importantes requises	<p>Il est nécessaire d'apporter des améliorations importantes (satisfaire à au moins un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;</li> <li>• des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque;</li> <li>• des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.</li> </ul>

Voici les critères de vérification employés et un résumé des données en fonction desquelles l'équipe de vérification a tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes (4) ou des problèmes modérés (3) ont été observés, ceux-ci ont été consignés dans le rapport de vérification.

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusions	Observations clés
<b>1. Régie et orientation stratégique</b>			
<b>1.1</b>	Les personnes chargées de la régie participent activement, exercent un haut degré d'influence et surveillent les processus de gestion.	1 (Bien contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au cours de la période vérifiée, il y a eu de nombreux breffages au Ministre et au Sous-ministre de l'époque sur la Feuille de route.</li> <li>• Des rencontres d'équipe hebdomadaires sont tenues pour assurer une bonne gestion de l'équipe du Secrétariat des langues officielles.</li> </ul>
<b>1.2</b>	Les activités, les calendriers et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs sont intégrés au budget et sont soumis à un processus officiel de suivi budgétaire.	1 (Bien contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des rapports financiers mensuels sont produits et analysés afin de bien gérer le budget du Secrétariat des langues officielles.</li> </ul>
<b>1.3</b>	La planification stratégique considère suffisamment l'environnement interne / externe, et harmonise les plans opérationnels aux objectifs stratégiques.	2 (Contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quoique la planification opérationnelle au sein du Secrétariat des langues officielles soit contrôlée, pendant la période de vérification il a été constaté que le Secrétariat avait consacré ses ressources à la mise en oeuvre de la feuille de route et n'avait pu entreprendre des activités complémentaires afin de répondre à son large mandat (stratégie pour tout le Programme des langues officielles); <i>observation</i></li> </ul>

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusions	Observations clés
			<i>mineure.</i>
<b>2. Résultats et rendement</b>			
<b>2.1</b>	Les mesures du rendement sont déterminées, et le rendement réel par rapport au rendement planifié/prévu est évalué; des ajustements sont effectués au besoin.	2 (Contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie de mesure de rendement de la Feuille de route détaille les indicateurs de rendement, sources de données, échéancier, etc. pour chacun des résultats attendus de la Feuille de route.</li> </ul>
<b>2.2</b>	L'information est recueillie auprès des bonnes personnes et diffusée aux bonnes personnes en temps opportun.	2 (Contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a une entente avec Statistiques Canada pour la cueillette / le partage de données.</li> <li>• Lors de la période de vérification, il y a eu de nombreux breffages au Ministre.</li> <li>• Une amélioration possible serait au niveau de l'entente avec Statistiques Canada qui ne répond pas parfaitement aux besoins d'informations du Secrétariat.</li> </ul>
<b>3. Apprentissage, innovation et gestion du changement</b>			
<b>3.1</b>	La direction cherche systématiquement à obtenir de la rétroaction afin de faciliter les améliorations et l'innovation continue.	1 (Bien contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suite au lancement de la Feuille de route, un processus de rétroaction a été mis en place, soit un sondage annuel auprès des partenaires.</li> <li>• De plus, plusieurs projets d'amélioration ont été mis sur pied par le Secrétariat des langues officielles.</li> </ul>
<b>4. Responsabilisation</b>			

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusions	Observations clés
4.1	Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations de reddition de comptes sont clairs et communiqués.	1 (Bien contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les rôles et responsabilités du Secrétariat sont bien décrits, sur son site web, dans le Rapport sur les Plans et Priorités (RPP) du ministère et dans le plan d'affaires de la Direction générale.</li> </ul>
4.2	Une structure organisationnelle claire et efficace est établie et est documentée.	2 (Contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il existe une structure organisationnelle documentée pour le Secrétariat des langues officielles.</li> <li>Une amélioration possible serait au niveau du manque de postes intermédiaires au Secrétariat.</li> </ul>
<b>5. Gestion des risques</b>			
5.1	Les risques découlant des activités et des stratégies sont identifiés, analysés et priorisés.	2 (Contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le plan d'affaires de la Direction générale fait une analyse de l'environnement interne et externe du Secrétariat des langues officielles et de PCH afin de cibler les risques principaux. Ce plan et les risques sont mis à jour annuellement.</li> <li>Cependant, les stratégies d'atténuation de risques définies dans le plan d'affaires sont à haut niveau et ne permettent pas un bon suivi des risques.</li> </ul>
5.2	Des activités d'atténuation du risque sont conçues et mises en œuvre.		
5.3	Les risques sont évalués et des rapports sont produits à cet égard sur une base régulière.		
<b>6. Personnes</b>			
6.1	La planification des RH tient compte des besoins actuels et futurs de l'organisation.	2 (Contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Secrétariat des langues officielles a élaboré une stratégie de RH lui permettant de connaître ses besoins dans l'éventualité où la Feuille de route était approuvée ainsi que dans l'éventualité de la coupure</li> </ul>

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusions	Observations clés
			<p>de ses fonds de moitié si la Feuille de route n'était pas approuvée.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une amélioration possible serait au niveau de l'élaboration d'un plan de succession pour les postes clés du Secrétariat des langues officielles.</li> </ul>
<b>6.2</b>	Un système formel d'évaluation et de gestion de la performance est en place.	2 (Contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ententes de rendement au Secrétariat des langues officielles sont faites par écrit (à la demande de l'employé) ou oralement conformément aux directives du Ministère.</li> <li>• Une amélioration possible serait dans la documentation de toutes les ententes de rendement au Secrétariat.</li> </ul>
<b>7. Services axés sur les citoyens</b>			
<b>7.1 a)</b>	Les lignes de communication sont ouvertes entre l'organisation, les utilisateurs et les intervenants externes.	1 (Bien contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La communication est assurée par les quatre comités du Secrétariat des langues officielles: le CSMALO, le CIGPLO, le CCRLO et le CIP.</li> <li>• De plus, tous les partenaires rencontrés ont indiqué que les lignes de communications étaient ouvertes, transparentes et efficaces avec le Secrétariat.</li> </ul>
<b>7.1 b)</b>		3 (problèmes modérés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bien qu'il existe en général des procès-verbaux pour les rencontres des comités interministériels, ceux-ci n'étaient pas disponibles pour toutes les rencontres. Également, les formats des</li> </ul>

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusions	Observations clés
			documents différaient d'une rencontre à l'autre et le niveau de détails fournis n'était pas toujours suffisant. Une amélioration possible serait au niveau de la documentation produite pour les différentes rencontres des comités <i>observation #3</i> .
7.2	L'organisation tient compte de la technologie de l'information pour améliorer l'accès et le service offert aux utilisateurs.	1 (Bien contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pendant la période de la vérification, des efforts importants ont été consacrés à l'amélioration du site web du Secrétariat des langues officielles.</li> </ul>
<b>8. Gérance</b>			
8.1	Seules les demandes et les avances admissibles sont acceptées; elles sont approuvées de façon appropriée (p. ex. article 34 de la LGFP).	1 (Bien contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basé sur l'entente reçue pour supporter le transfert de plus de 500 000\$ à Statistiques Canada en 2008-2009, cette entente était signée par la DG responsable au Conseil Privé à l'époque ainsi qu'un DG à Statistiques Canada. La facture était supportée par cette entente et signée par le Directeur général intérimaire.</li> </ul>
8.4	Les opérations sont codées et inscrites avec exactitude et au moment prévu afin d'assurer le traitement de l'information exact et dans les délais prévus.	1 (Bien contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basé sur notre revue des rapports financiers (ainsi que la facture de Statistiques Canada), les opérations sont codées et inscrites avec exactitude et au moment prévu afin d'assurer le traitement de l'information exacte et dans les délais prévus.</li> </ul>

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusions	Observations clés
<b>9. Politiques et programmes</b>			
<b>9.1</b>	Une approche officielle et rigoureuse à la conception des politiques est établie.	3 (Problèmes modérés)	<p>L'équipe de vérification a constaté des problèmes modérés au niveau de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La coordination des activités et des discussions stratégiques (ou de politiques) au niveau des comités interministériels.</li> <li>• De plus, basé sur la revue des ordres du jour des rencontres du Comité des sous-ministres adjoints sur les langues officielles (CSMALO), il y a un manque de sujets apportés par le Comité Interministériel de Politiques (CIP) et le Comité de Coordination de Recherche en Langues Officielles (CCRLO).</li> <li>• Aussi, ces deux comités (CIP et CCRLO) ne se sont pas rencontrés de façon régulière pendant la période de vérification; Observation #1.</li> </ul> <p>Également, lors de la revue de la participation aux rencontres du Comité des sous ministres adjoints sur les langues officielles (CSMALO) pendant la période de la vérification, l'équipe de vérification a noté :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un haut niveau de délégation au niveau des sous-ministres adjoint (parfois jusqu'à 40%);</li> <li>• Une majorité des</li> </ul>
<b>9.2</b>	La conception des politiques et la mise en œuvre de celles-ci sont surveillées régulièrement et dans les délais prévus.		

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusions	Observations clés
			<p>partenaires interviewés (au niveau de Directeurs / rices général(e)s) ont également mentionné que c'était eux qui assistaient aux rencontres de la part de leur sous-ministre adjoint(e). Ce fait a aussi été mentionné par les membres du SLO interviewés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La revue des ordres du jour des rencontres du CSMALO démontre un manque de sujets apportés par le CIP et le CCRLO afin d'alimenter les discussions; Observation # 2.</li> </ul>
<b>10. Valeurs de la fonction publique</b>			
<b>10.1</b>	La direction démontre son engagement envers les valeurs liées à l'éthique par le biais de ses attitudes et de ses gestes.	1 (Bien contrôlé)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ensemble des partenaires et employés rencontrés ont indiqué que le SLO respecte les valeurs et l'éthique de la fonction publique fédérale.</li> </ul>