



## **Rapport de vérification interne**

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

**PRÉPARÉ PAR LA**

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

**Projet n° 11-15**

**Février 2012**

**SGGID n° 4121473**

## TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
SOMMAIRE .....	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE .....	4
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	5
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	6
4. CONCLUSION.....	7
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS .....	7
5.1 Gouvernance.....	7
5.1.1 Organes de gestion et de surveillance .....	7
5.2 Responsabilisation .....	8
5.2.1 Structure organisationnelle.....	8
5.3 Gestion des ressources humaines .....	9
5.3.1 Planification et recrutement .....	9
5.3.2 Communications internes .....	10
5.4 Gestion des risques.....	10
5.5 Politique stratégique.....	11
5.5.1 Collaboration et coordination régionales .....	11
6. PLAN D’ACTION DE LA DIRECTION .....	13
Annexe A – Critères de vérification.....	22

## ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
DGSVA	Direction générale des services de vérification et d'assurance
SMA	Sous-ministre adjoint
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
CGF	Contrôles de gestion fondamentaux
AEC	Auto-évaluation de contrôle
RH	Ressources humaines
VPG	Vérification des pratiques de gestion
EPG	Examen des pratiques de gestion
OAN	Organisation des affaires du Nord
BRN	Bureau régional du Nunavut
AAP	Architecture des activités de programme
PVAR	Plan de vérification axé sur les risques
CER	Comité exécutif régional
CER-RH	Comité exécutif régional – Ressources humaines
CRG	Comité régional de gestion

# SOMMAIRE

## **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 d'améliorer les pratiques de gestion et de mieux faire connaître les pratiques exemplaires. À la recommandation du Comité de vérification, le PVR a été approuvé par le sous-ministre, le 19 avril 2010. Une approche révisée a été élaborée de manière à ce que ces projets puissent offrir un certain niveau d'assurance et devenir des vérifications des pratiques de gestion (VPG).

Pour la deuxième ronde de VPG, la démarche comprenait un atelier d'auto-évaluation de contrôle (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 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 de l'organisation, 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 2010 au 30 septembre 2011. Conformément à son objectif, elle a porté sur l'examen des pratiques et activités de gestion présentant un risque élevé, compte tenu de leur importance relative et de leur rendement. La portée de la vérification comprenait les domaines de pratique de gestion que sont les organes de gestion et de surveillance, la responsabilisation, la planification des ressources humaines et le recrutement, les communications internes, la gestion des risques et la politique stratégique.

## **Points forts observés**

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

- Les autorisations, les responsabilités et la responsabilisation au sein de la région sont clairement définies et communiquées au moyen d'instruments de délégation officiels.
- La planification des ressources humaines, la planification stratégique et la planification des activités sont en harmonie avec les besoins régionaux et en tiennent compte.

- Il existe un profil de risques régional qui décrit les risques pour la région ainsi que des plans d'action connexes. Les risques ont été communiqués aux principaux intervenants.
- La région participe activement à des groupes de travail ministériels et à des comités et utilise des réseaux informels afin d'exercer une influence dans l'élaboration des politiques.

## ***Énoncé d'assurance***

Selon mon jugement professionnel comme dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été menées et des éléments de preuve ont été réunis pour appuyer l'exactitude des conclusions atteintes et contenues dans ce rapport. Les conclusions étaient basées sur une comparaison des situations telles qu'elles existaient au moment de la vérification et par rapport aux critères de vérification. Il faudrait noter que les conclusions sont applicables seulement pour les domaines examinés durant la visite au Bureau régional du Nunavut. Cette vérification a été menée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*.

## ***Conclusion***

En général, les pratiques de gestion sont efficaces et adéquates; toutefois, , il a été observé que des améliorations pourraient être apportées pour renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : organes de gestion et de surveillance, responsabilisation, planification des ressources humaines et recrutement, communications internes, gestion des risques et politiques stratégiques.

## ***Recommandations***

L'équipe de vérification a ciblé les secteurs pour lesquels les pratiques et processus de gestion pourraient être améliorés et a formulé six recommandations :

1. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit achever la structure et les mécanismes de gouvernance régionaux (y compris l'approbation du mandat des comités) et s'assurer que le rôle, le but et la structure sont clairement définis et communiqués pour chaque comité afin d'optimiser l'efficacité globale de la structure et des mécanismes de gouvernance.
2. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit poursuivre l'exécution en cours de l'examen organisationnel afin d'établir une structure organisationnelle plus claire et plus efficace.
3. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit s'assurer que la documentation de contrôle et les données probantes à l'appui des mesures de dotation sont conservées aux fins de la responsabilisation et de l'établissement d'une piste de vérification.
4. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit élaborer un protocole ou une stratégie pour accroître l'efficacité des mécanismes de communication (c.-à-d.,

courriels, intranet, mise en commun des pratiques de gestion) et rappeler l'importance des communications descendantes.

5. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit mettre à contribution l'expertise ministérielle en matière de gestion des risques (c.-à-d., gestion des risques du SVE et de l'Organisation des affaires du Nord (OAN)) pour élaborer une approche officielle documentée à l'égard de la gestion des risques, y compris un processus continu et une structure de gouvernance permettant de cerner les mesures d'atténuation des risques, de les évaluer et de les surveiller.
6. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit rehausser encore davantage les objectifs régionaux et accroître les gains d'efficacité opérationnels en adoptant un rôle de chef de file pour créer des possibilités de collaboration avec d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement au sein de la région.

# 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

## 1.1 *Initiative concernant les pratiques de gestion*

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) a mené 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 déterminer s'il y a lieu de le poursuivre. Après cette analyse, la tenue d'une deuxième ronde d'EPG, menée selon une stratégie révisée, a été recommandée par le Comité de vérification et approuvée plus tard par le sous-ministre.

En vertu de la nouvelle approche, qui a été conçue pour fournir à la direction du Ministère une déclaration de fiabilité de niveau vérification, les missions relatives aux pratiques de gestion devaient être menées en deux phases : un atelier d'auto-évaluation de contrôle (AEC) et une vérification de portée limitée. À la lumière de la rétroaction reçue lors de l'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 des participants sur l'importance, l'efficacité et l'efficience des principales pratiques de gestion. Plus particulièrement, l'équipe de vérification veut connaître leur point de vue sur la mesure dans laquelle chacune de leurs principales pratiques de gestion permet d'atteindre les objectifs organisationnels. L'atelier a été animé par une équipe du SVE, alors que les discussions ont été animées par un tiers externe. L'atelier d'AEC a été conçu de manière à favoriser un maximum de discussions. Une technologie de vote anonyme a été utilisée pour encourager une rétroaction ouverte et honnête.

À la suite des discussions tenues pendant l'atelier, des entrevues préliminaires et de l'examen des résultats de missions antérieures, le SVE a cerné six domaines clés présentant un risque potentiel et devant faire l'objet d'une analyse approfondie. Les six domaines de risques cernés étaient les suivants : organes de gestion et de surveillance, responsabilisation, planification des ressources humaines et recrutement, communications internes, gestion des risques et politiques stratégiques. 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 Nunavut*

À titre de bureau régional du ministère des Affaires autochtones et du Développement du Nord, le bureau régional du Nunavut (BRN) appuie activement la vision et le mandat du Ministère pour

s'assurer que le dynamisme et l'autosuffisance des Autochtones, des résidents du Nord et de leurs collectivités profitent au bien-être socio-économique du Canada. La région du Nunavut a connu une croissance économique et démographique constante, et est prête à continuer de prendre de l'expansion dans les secteurs clés de l'économie.

La vision du BRN appuie l'objectif du Ministère de favoriser un avenir où les collectivités inuites, métisses, nordiques et celles des Premières Nations sont saines, sécuritaires, autosuffisantes et prospères au sein d'un Canada où les gens prennent leurs propres décisions, gèrent leurs propres affaires et contribuent largement au bien-être du pays dans son ensemble.

Le BRN offre une variété de programmes et de services et les responsabilités de la région ciblent trois principaux domaines : la gestion des ressources naturelles et la protection de l'environnement; la promotion du développement social au Nunavut; et l'établissement de relations avec le gouvernement territorial et les Inuits du Nunavut.

Le BRN couvre le plus vaste territoire du Canada. Le Nunavut occupe 2,1 millions de kilomètres carrés, couvre trois fuseaux horaires et un peu plus du cinquième de la masse terrestre du Canada. Au Nunavut, on dénombre 25 hameaux et municipalités de différentes tailles, et la population globale s'élève à environ 33 000 personnes.

## **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 un ensemble de pratiques de gestion jugées à risque élevé au cours d'un atelier d'AEC, de l'examen des conclusions de vérifications et d'examens antérieurs et de l'examen des priorités ministérielles. Pour les pratiques de gestion considérées comme à risque élevé, le SVE a évalué si les contrôles et les activités en place étaient adéquats et efficaces pour appuyer à l'atteinte des objectifs organisationnels, dans le respect des politiques, des procédures et des règlements applicables.

L'objectif de la vérification a été appuyé par des critères de vérification détaillés, élaborés conformément 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 2010 au 30 septembre 2011. Elle a permis d'examiner 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 les cas où des travaux de vérification avaient été effectués récemment ou étaient prévus prochainement, les pratiques de gestion jugées à risque élevé ont été exclues de la portée de la vérification. De plus, la portée ne couvre pas les pratiques de gestion relevant principalement de 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.



La portée de la vérification couvrait les domaines suivants : organes de gestion et de surveillance, responsabilisation, planification des ressources humaines et recrutement, communications internes, gestion des risques et politiques stratégiques. Les travaux de vérification sur le terrain ont été effectués entre le 26 octobre 2011 et le 20 décembre 2011, y compris une visite du bureau régional du Nunavut du 31 octobre 2011 au 4 novembre 2011.

### **3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE**

La vérification des pratiques de gestion de la région du Nunavut a été planifiée et exécutée conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*.

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

Les principales techniques de vérification utilisées étaient notamment les suivantes :

- Entrevues avec des gestionnaires et des employés clés du BRN.
- Examen de documents pertinents liés aux organes de gestion et de surveillance, à la responsabilisation, à la planification des ressources humaines et au recrutement, aux communications internes, à la gestion des risques et à la politique stratégique.
- Évaluation du système des contrôles internes, de gestion du risque et de gouvernance de l'OAN, à l'égard des processus visés par la portée de la vérification.
- Examen détaillé d'un échantillon d'outils de communication interne (p. ex., courriels, notes de réunion, présentations, intranet, etc.) de même que des procès-verbaux et comptes rendus de décisions des réunions.
- Examen d'un échantillon de dossier de dotation pour déterminer si la planification et les décisions de recrutement prises par la direction étaient appuyées par les documents appropriés et approuvés par les détenteurs des pouvoirs délégués.

La démarche utilisée pour atteindre les objectifs de la vérification comprenait l'élaboration de critères de vérification, servant de base aux observations, aux évaluations et aux décisions. Les critères de vérification élaborés pour la présente vérification figurent à l'annexe A.

Pour les besoins de l'examen des dossiers de dotation, des procès-verbaux de réunions et des comptes rendus de décisions, un échantillon fondé sur les contrôles a été sélectionné pour la période visée par la vérification, à savoir celle qui s'échelonne du 1<sup>er</sup> avril 2010 au 30 septembre 2011. La stratégie d'échantillonnage a tenu compte des facteurs suivants : les risques cernés, les changements de processus mis en œuvre pendant la période de vérification, la couverture de plusieurs exercices, la fréquence et le type de contrôle à vérifier.

## 4. CONCLUSION

En général, les pratiques de gestion sont adéquates; toutefois, il a été observé que des améliorations pourraient être apportées pour renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : organes de gestion et de surveillance, responsabilisation, planification des ressources humaines et recrutement, communications internes, gestion des risques et politiques stratégiques.

## 5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

À l'aide d'une combinaison de preuves recueillies au cours de l'examen de la documentation, des analyses et des entrevues, l'équipe de vérification a évalué tous les critères de vérification et tiré une conclusion pour chacun. En cas de différence importante entre le critère de vérification et la pratique observée, le risque associé à l'écart était évalué et utilisé pour tirer une conclusion et formuler des recommandations d'améliorations.

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 répercussions des faiblesses repérées et les recommandations de mesures correctives accompagnent les observations portant sur les domaines de gestion nécessitant des améliorations.

### 5.1 *Gouvernance*

#### 5.1.1 **Organes de gestion et de surveillance**

La gouvernance efficace comprend le processus de prise de décisions et le processus par lequel les décisions sont mises en œuvre (ou ne le sont pas). Pour appuyer la bonne gouvernance, il est important que les structures et les mécanismes de surveillance de la direction, dont les mandats sont clairement communiqués, soient en place et fonctionnent, et que ces structures de gouvernance aient des rôles et une raison d'être claires.

Les structures de surveillance de la gestion et de la gouvernance mises en place pour surveiller les activités du BRN sont le Comité exécutif régional (CER) (et ses sous-comités, finances, ressources humaines et TI/GI) ainsi que le Comité régional de gestion (CRG). La vérification a cependant révélé que les organes de gouvernance n'ont pas tous des mandats clairement définis ou à jour et approuvés. Par ailleurs, la vérification a révélé que les mandats actuels des comités de gouvernance ne reflètent pas toujours le rôle prévu et le mandat du comité particulier. Au cours de la vérification, la direction régionale a amorcé de façon proactive l'examen de la raison d'être et de la structure de ses comités de gouvernance et s'est penchée sur leurs rôles, leur composition, la fréquence et la durée des réunions.

La vérification a révélé des points à améliorer pour le CER et le CRG. En ce qui a trait au CER, les personnes interrogées et les participants du CER ont soulevé des préoccupations relatives à la composition du comité et se sont interrogés sur l'utilité de sous-comités distincts plutôt que d'inscrire des points permanents à l'ordre du jour des réunions du CER (p. ex., RH, finances).

En ce qui a trait au CRG, les participants se sont interrogés sur l'utilité du CRG dans sa forme actuelle. Les personnes interrogées ont fait état de confusion pour ce qui est du rôle actuel et de la raison d'être du CRG qui peuvent mener à des réunions non productives. La vérification a aussi mis au jour une volonté générale pour que le CRG se concentre sur les enjeux de gestion communs et soit utilisé comme tribune pour communiquer avec le CER.

### ***Recommandations***

1. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit achever la structure et les mécanismes de gouvernance régionaux (y compris l'approbation du mandat des comités) et s'assurer que le rôle, le but et la structure sont clairement définis et communiqués pour chaque comité afin d'optimiser l'efficacité globale de la structure et des mécanismes de gouvernance.

## **5.2 Responsabilisation**

### **5.2.1 Structure organisationnelle**

Dans toute organisation, il est essentiel que les autorités, les responsabilités et la responsabilisation soient clairement définies et que le pouvoir délégué soit en harmonie avec les responsabilités individuelles. En outre, toute structure organisationnelle efficace devrait être clairement définie et documentée, et l'on devrait s'assurer qu'elle est assortie de filières de communication et de présentation de rapports clairs, et qu'elle permet de définir l'étendue des responsabilités.

Au sein du BRN, les pouvoirs d'autorisation délégués, pour ce qui est des ressources financières et humaines, sont dévolus à l'administration centrale d'AADNC avec consultation de la région. Les responsabilités et obligations sont précisées et documentées davantage par l'utilisation des descriptions de travail, ainsi que des accords sur le rendement de l'employé et de la direction. Bien que les personnes interrogées aient indiqué qu'il pourrait être profitable que les nouveaux gestionnaires échangent davantage sur les expériences pour ce qui est de l'exercice de ces pouvoirs et de l'acquittement de ces responsabilités, la vérification a révélé que les autorisations, les responsabilités et la responsabilisation sont bien définies et communiquées par l'utilisation d'instruments de délégations officiels.

La vérification a cependant révélé que même si un organigramme a été établi et documenté pour la région, la structure organisationnelle n'est pas considérée comme efficace et optimale pour répondre aux besoins actuels de la région (c.-à-d., processus décisionnel inefficace, étendue des responsabilités déséquilibrée). La structure organisationnelle actuelle avait été conçue au départ lors de la mise sur pied du BRN (vers 1999) et n'a pas été mise à jour de manière appropriée pour tenir compte des changements importants qui sont survenus depuis dans la région, y compris une croissance régionale importante au cours des douze dernières années, et la perte récente d'effectifs au profit de la nouvelle agence fédérale CanNor. La région procède actuellement à l'exécution d'un examen organisationnel en vue de régler ce problème.

## ***Recommandations***

2. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit poursuivre l'exécution en cours de l'examen organisationnel afin d'établir une structure organisationnelle plus claire et plus efficace.

## **5.3 Gestion des ressources humaines**

### **5.3.1 Planification et recrutement**

Pour que l'OAN 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 activités prévues, elle pourra difficilement déterminer adéquatement les besoins réels de l'organisation.

La vérification a révélé que plusieurs mécanismes de planification des ressources humaines sont utilisés pour harmoniser les décisions de planification des ressources humaines avec la planification des activités (p. ex., plans intégrés de RH du BRN, plan de dotation stratégique, plan d'emploi des Inuits) et les mesures de dotation tiennent compte des besoins régionaux. Étant donné les réalités opérationnelles de la région, la dotation anticipée est une pratique difficile; toutefois, la vérification a révélé que l'on souscrit à une approche coordonnée à l'échelle régionale pour ce qui est du recrutement, et les besoins en matière de dotation sont liés au plan annuel de dotation.

Afin de s'assurer que les décisions de dotation sont prises en tenant compte du financement disponible et dans le souci d'harmoniser les décisions touchant les ressources humaines avec le budget financier, il semble que l'engagement de dépenses salariales soit effectué en utilisant un formulaire de demande de ressources humaines ou un formulaire de demande de mesure de classification. Dans l'échantillon de 15 dossiers de dotation examinés, à l'exception de quelques anomalies documentaires mineures (p. ex., signatures absentes, formulaires manquants/incomplets), il a été observé lors de la vérification que les mesures étaient documentées comme il se doit. Les dossiers qui contenaient les exceptions mentionnées ont été marqués afin que la direction puisse prendre les mesures correctives qui s'imposent. La direction a fait savoir que le roulement du personnel à la fonction des ressources humaines du BRN pendant la période visée par la vérification pourrait avoir contribué à l'apparition de problèmes des dossiers incomplets.

## ***Recommandations***

3. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit s'assurer que la documentation de contrôle et les données probantes à l'appui des mesures de dotation sont conservées aux fins de la responsabilisation et de l'établissement d'une piste de vérification.

### 5.3.2 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 une rétroaction exacte, transparente et honnête. 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.

À la lumière de discussions avec la direction et le personnel ainsi qu'un examen d'échantillons de communications (p. ex. présentations, ordres du jour de comité, procès-verbaux de réunion, courriels), il a été constaté au cours de la vérification qu'il existait divers modes de communication internes permettant les rétroactions ouvertes et efficaces, dans l'ensemble de l'organisation. Même s'il existe des mécanismes de communication, on a cerné certains points à améliorer qui contribueraient à accroître l'efficacité des mécanismes de communication. En voici quelques exemples :

- Le souci de s'assurer que la communication descendante est efficace au sein de l'organisation varie selon le gestionnaire et n'est pas uniforme à l'échelle du BRN.
- Comme il n'existe aucune politique ou protocole de communication officiel pour les communications par courriel, on semble estimer que le courriel est exagérément utilisé comme mécanisme de communication, ce qui réduit l'importance et l'efficacité des communications par courriel.
- Certaines personnes interrogées ne savaient pas qu'ils pouvaient avoir accès aux comptes rendus des réunions du CER et du CRG.
- Les communications entre les gestionnaires recruteurs et l'administration régionale sont insuffisantes à l'embauche des nouveaux employés.
- Le site intranet est désuet et n'est plus considéré comme une source d'information à jour ou pertinente par le personnel du BRN.

En outre, les nouveaux gestionnaires ont indiqué qu'ils aimeraient avoir plus d'occasions de mettre en commun les pratiques et les expériences de gestion. Il a été souligné que l'examen organisationnel en cours pourrait contribuer à améliorer les communications internes.

#### **Recommandations**

4. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit élaborer un protocole ou une stratégie pour accroître l'efficacité des mécanismes de communication (c.-à-d., courriels, intranet, mise en commun des pratiques de gestion) et rappeler l'importance des communications descendantes.

### 5.4 Gestion des risques

AADNC s'attend à ce que les bureaux régionaux comprennent les principaux risques qui menacent leur capacité à atteindre leurs objectifs, et qu'ils aient mis en place des plans d'atténuation adéquats. Le fait de posséder une stratégie dûment documentée en matière de

gestion du risque permet à la direction de mieux cerner, décrire et comprendre les risques potentiels pouvant faire obstacle à l'atteinte des objectifs de l'organisation et de déterminer le degré d'exposition à ces risques, compte tenu des mécanismes de contrôle et des activités d'atténuation en place.

La vérification a révélé que le BRN a élaboré un profil de risques régional, un registre des risques et des mesures d'atténuation des risques. L'équipe de vérification a examiné le profil de risques du BRN et a confirmé que les risques cernés représentent adéquatement les principaux risques auxquels est confrontée la région et les risques cernés tiennent compte des sources internes et externes. Des activités d'atténuation des risques ont été assignées à certains responsables des risques du BRN pour assurer la reddition de comptes à l'égard de la gestion des risques. Par ailleurs, les risques ont été communiqués aux principaux intervenants et consignés dans un rapport.

Bien que la gestion régionale ait cerné des risques et des responsables des risques, la région n'a pas encore achevé ou étayé son approche pour exercer la surveillance continue de ces risques, y compris déterminer quel comité (p. ex., le CER) sera responsable de surveiller la gestion des risques et d'examiner les plans d'action en matière de risques.

### ***Recommandations***

5. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit mettre à contribution l'expertise ministérielle en matière de gestion des risques (c.-à-d., gestion des risques du SVE et de l'Organisation des affaires du Nord) pour élaborer une approche officielle documentée à l'égard de la gestion des risques, y compris un processus continu et une structure de gouvernance permettant de cerner les mesures d'atténuation des risques, de les évaluer et de les surveiller.

## **5.5 Politique stratégique**

### **5.5.1 Collaboration et coordination régionales**

Étant donné le caractère unique du mandat du BRN, qui vise à mettre en valeur et à soutenir le Nord, la région doit opter pour une approche coordonnée officielle de surveillance de l'environnement externe et participer activement aux processus d'élaboration de politiques d'AADNC afin de veiller à ce que ses besoins et exigences soient pris en considération lors de la conception globale des politiques du Ministère. Il est aussi crucial que le BRN s'efforce de collaborer et de coordonner ses efforts avec d'autres ministères gouvernementaux, organisations, sociétés d'État de même qu'avec le gouvernement territorial et les Inuits du Nunavut pour être en mesure de réaliser efficacement ses objectifs stratégiques.

Bien que la politique ne soit pas élaborée au sein de la région, la vérification a révélé que le personnel du BRN s'emploie à surveiller et à exercer une influence en temps voulu lors des activités de conception de politiques menées par l'OAN et d'autres secteurs du ministère. Les principaux mécanismes utilisés pour les suivis et pour resté informé des changements politiques comprennent la participation à des groupes de travail et des comités ministériels

formels de même que l'utilisation de réseaux informels. À l'examen d'un échantillon de comptes rendus de réunions, la vérification a permis de confirmer que la région du Nunavut participe activement aux activités d'élaboration de politiques et y exerce une influence.

Conformément au plan stratégique du BRN, l'un des principes directeurs de la région est la consultation, la collaboration et le soutien mutuel efficace dans les relations avec le gouvernement du Nunavut, les partenaires du gouvernement fédéral, les organisations autochtones et autres intervenants. Cependant, la vérification a permis de constater que même si certains mécanismes de collaboration sont en place (p. ex., protocoles d'entente), il est possible d'améliorer la collaboration avec d'autres ministères œuvrant dans la région pour réaliser des gains d'efficacité au chapitre du fonctionnement (p. ex., partage des coûts entre les ministères fédéraux) et pour favoriser une plus grande uniformité pour ce qui est de l'établissement des politiques et des directives qui touchent la région dans son ensemble (stratégie améliorée en matière de recrutement et de maintien en poste). La vérification a aussi révélé que des comités avaient été mis en place pour discuter des stratégies et des politiques du Nord (c.-à-d., le Conseil fédéral du Nunavut, le Groupe de travail des représentants stratégiques du Nord); cependant, ces tribunes ne réunissent pas fréquemment l'ensemble des intervenants clés, ou ne sont pas actives. La direction a observé que le poste de directeur des relations intergouvernementales était demeuré vacant pendant une période prolongée, ce qui explique peut-être pourquoi le BRN n'a pas réussi activement à faire progresser son programme régional au sein du territoire. Par ailleurs, la dévolution des pouvoirs prévus dans les Territoires du Nord-Ouest pourrait entraîner des répercussions négatives pour le BRN au chapitre des services partagés fournis par le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest. Il est donc d'autant plus important que le BRN adopte un rôle de chef de file dans le territoire du Nunavut pour s'assurer que toute lacune fonctionnelle en résultant puisse être réglée à l'échelle locale.

### ***Recommandations***

6. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit rehausser encore davantage les objectifs régionaux et accroître les gains d'efficacité opérationnels en adoptant un rôle de chef de file pour créer des possibilités de collaboration avec d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement au sein de la région.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit achever la structure et les mécanismes de gouvernance régionaux (y compris l'approbation du mandat des comités) et s'assurer que le rôle, le but et la structure sont clairement définis et communiqués pour chaque comité afin d'optimiser l'efficacité globale de la structure et des mécanismes de gouvernance.</p>	<p>La structure et le mandat des comités ont été examinés et approuvés, et tous les travaux sont terminés en ce qui concerne le Comité régional de gestion (CRG) et le Comité exécutif régional (Ressources humaines).</p> <p>La structure et le mandat du Comité exécutif régional, du Comité du Nunavut en matière de grands projets et du Comité de santé et de sécurité au travail ne sont pas terminés.</p> <p>Le bureau régional a conçu un plan de communications pour faciliter la mise en œuvre des mesures prévues. Les mesures pertinentes figurent ci-dessous :</p>	<p>DGR de la région du Nunavut</p>	<p>Le 31 mars 2012</p>
	<p><b><u>Plan de communications, mesure n° 1</u></b> Collaborer avec le Bureau du directeur général régional pour cerner les occasions de mieux faire connaître le rôle et le but des organismes de surveillance régionaux (dans le cadre de réunions de tout le personnel, de forums, etc.).</p>	<p>DGR de la région du Nunavut</p>	<p>En cours</p>



Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p><b><u>Plan de communications, mesure n° 2</u></b> Continuer de mettre l'accent sur la reconfiguration du site intranet régional, qui présentera des renseignements précis concernant chaque organisme de gestion, leur mandat respectif et des comptes rendus de réunions.</p>	DGR de la région du Nunavut	En attente de l'achèvement du processus d'avancement par étapes pour le nouveau système de gestion du contenu. Collaboration avec les T.N.-O. dans le cadre d'une entente de services partagés afin de terminer les travaux préliminaires. Le système devrait être fonctionnel d'ici le 31 mars 2013.
	<p><b><u>Plan de communications, mesure n° 3</u></b> Préparer des fiches d'information sur chaque organisme de gestion régional afin de les afficher dans tous les immeubles de bureaux d'AADNC et dans la trousse d'orientation des employés.</p> <p>Les Communications collaboreront avec le Bureau du directeur général régional afin de préparer des documents.</p>	DGR de la région du Nunavut	<p>Concevoir et afficher les fiches d'information d'ici le 30 juin 2012.</p> <p>Terminer la trousse d'orientation des employés d'ici le 31 mars 2013.</p>

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>2. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit poursuivre l'exécution en cours de l'examen organisationnel afin d'établir une structure organisationnelle plus claire et plus efficace.</p>	<p>L'examen organisationnel est en cours. L'atelier, le rapport définitif (y compris les recommandations) et le plan de mise en œuvre seront terminés d'ici la fin de l'année fiscale.</p>	<p>DGR de la région du Nunavut</p>	<p>Le 31 mars 2012</p>
<p>3. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit s'assurer que la documentation de contrôle et les données probantes à l'appui des mesures de dotation sont conservées aux fins de la reddition de comptes et de l'établissement d'une piste de vérification.</p>	<p>Les processus des RH en place ont été modifiés de façon à exiger que tous les conseillers en RH rencontrent le gestionnaire recruteur avant de fournir une lettre d'offre afin de s'assurer qu'un examen du dossier soit effectué et que toute la documentation soit à jour.</p> <p>Les dossiers ont fait l'objet d'exams postérieurs à la vérification, et ceux qui n'étaient pas conformes le sont désormais.</p> <p>Des listes de vérification internes et des processus périodiques d'examen des dossiers internes ont été établis, lesquels seront utilisés à l'avenir afin de garantir la conformité.</p>	<p>DGR de la région du Nunavut</p>	<p>Processus en place et mis à exécution</p>

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>4. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit élaborer un protocole ou une stratégie pour accroître l'efficacité des mécanismes de communication (c.-à-d., courriels, intranet, mise en commun des pratiques de gestion) et rappeler l'importance des communications descendantes.</p>	<p>La stratégie de communication a été mise au point.</p> <p>Les principaux aspects de celle-ci comprennent :</p> <p>Un site intranet reconfiguré : les régions du Nunavut et des T.N.-O. ont regroupé leurs efforts dans le cadre d'une entente de services partagés qui permettra à la région du Nunavut de mettre en œuvre un nouveau système de gestion du contenu de l'intranet, lequel se fonde sur un nouveau programme pilote des T.N.-O. qui suit actuellement le processus d'avancement par étapes en matière de GI-TI du Ministère. (Les approbations pour la mise en œuvre au Nunavut sont prévues d'ici octobre 2012).</p> <p>L'établissement d'une structure intranet propre au Nunavut et de son contenu commencera dès que les approbations en matière de GI-TI auront été obtenues et que l'infrastructure technique Web sera en place. Date d'achèvement prévue : le 31 mars 2013.</p>	<p>DGR de la région du Nunavut</p>	<p>L'intranet sera en place d'ici le 31 mars 2013</p> <p>Achèvement de l'exercice sur les dossiers publics du SGGID d'ici le 1<sup>er</sup> juillet 2012.</p>

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>- Le regroupement et la réorganisation des dossiers publics dans le Système global de gestion intégrée des documents (SGGID) sont presque terminés afin de faciliter l'accès à d'importants documents et renseignements publics.</p> <p>Plan de communications internes</p>		
	<p><b><u>Plan de communications, mesure n° 1</u></b>            Concevoir et diffuser des documents sur les processus opérationnels concernant les activités de communications officielles afin de veiller à ce que tous les gestionnaires aient la même information.</p> <p>Ces documents pourraient notamment traiter de la façon d'écrire un courriel destiné à tous les employés et de le faire approuver; de la façon de publier des articles dans l'intranet (après son relancement), etc.</p>	DGR de la région du Nunavut	D'ici le 30 juin 2012
	<p><b><u>Plan de communications, mesure n° 2</u></b>            Fournir une tribune pour que les gestionnaires puissent discuter de la</p>	DGR de la région du Nunavut	D'ici le 31 mars 2012 Le Bureau du directeur

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	normalisation des pratiques de gestion.		général régional l'intégrera à titre de point permanent dans l'ordre du jour du CRG.
	<p><b><u>Plan de communications, mesure n° 3</u></b> Continuer de prioriser la reconfiguration du site intranet régional, qui fournira des renseignements précis sur chaque organisme de gestion, leur mandat respectif et des comptes rendus de réunions.</p>	DGR de la région du Nunavut	En attente de l'achèvement du processus d'avancement par étapes de la GI-TI pour le nouveau système de gestion du contenu (dont l'achèvement est prévu pour octobre 2012). Collaboration avec les T.N.-O. dans le cadre d'une entente de services partagés afin de terminer les travaux préliminaires. Le système devrait être fonctionnel d'ici le 31 mars 2013.
	<p><b><u>Plan de communications, mesure n° 4</u></b> En consultation avec le Bureau du directeur général régional, concevoir un</p>	DGR de la région du Nunavut	D'ici le 30 juin 2012

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>bulletin électronique régional mensuel contenant des renseignements pertinents destinés à tout le personnel concernant les nouvelles ministérielles, régionales ou propres au bureau.</p>		
	<p><b><u>Plan de communications, mesure n° 5</u></b>            Concevoir une stratégie de communications internes détaillée qui appuie le plan stratégique et le plan de communications ministérielles à venir.</p> <p>Les Communications collaboreront avec le Bureau du directeur général régional pour concevoir des documents.</p> <p>Établir les bases officielles de la fonction de communications internes du bureau régional du Nunavut.</p>	DGR de la région du Nunavut	D'ici le 31 mars 2013
<p>5. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit mettre à contribution l'expertise ministérielle en matière de gestion des risques (c.-à-d., gestion des risques du SVE et</p>	<p>Le bureau régional du Nunavut conçoit actuellement un plan de mise en œuvre de la gestion des risques pour son profil de risque. Le plan comprendra des examens périodiques et la participation du personnel et de la direction à l'égard de la validité des risques cernés dans le profil</p>	DGR de la région du Nunavut	Le plan sera mis en place et fonctionnel d'ici le 1 <sup>er</sup> septembre 2012

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>de l'Organisation des affaires du Nord) pour élaborer une approche officielle documentée à l'égard de la gestion des risques, y compris un processus continu et une structure de gouvernance permettant de cerner les mesures d'atténuation des risques, de les évaluer et de les surveiller.</p>	<p>régional (les examens périodiques seront liés aux cycles de planification et d'établissement des rapports de la région).</p> <p>Le bureau régional du Nunavut a intégré une composante de mobilisation et de consultation dans le plan, qui englobera une consultation étroite avec les experts en gestion des risques du Ministère avant l'achèvement du plan afin de mettre à contribution leur expertise dans le domaine.</p>		
<p>6. Le directeur général régional (DGR) de la région du Nunavut doit rehausser davantage les objectifs régionaux et accroître les gains d'efficacité opérationnels en adoptant un rôle de chef de file pour créer des possibilités de collaboration avec d'autres ministères et d'autres ordres de gouvernement au sein de la région.</p>	<p>D'ici la prochaine année fiscale, le bureau régional du Nunavut mettra au point un plan stratégique sur trois à cinq ans, lequel constituera le principal outil pour créer des occasions de collaboration avec des partenaires externes et d'autres ministères. De plus, la région continuera de faire participer le Conseil fédéral du Nunavut et le gouvernement du Nunavut à des dossiers d'intérêt commun et de chercher activement des possibilités de collaboration.</p>	<p>DGR de la région du Nunavut</p>	<p>Le plan stratégique sera terminé d'ici mars 2013, la mobilisation du Conseil fédéral du Nunavut est en cours, de même que les travaux en collaboration avec le gouvernement du Nunavut (régime de conformité conjoint et permis d'utilisation des</p>

<b>Recommandations</b>	<b>Réponse de la direction/Mesures de suivi</b>	<b>Gestionnaire responsable (titre)</b>	<b>Date de mise en œuvre prévue</b>
			eaux communautaires).



## 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>Gouvernance et orientation stratégique</b>	
1.1	Des structures/mécanismes de gouvernance efficaces ont été mis en place et la direction exerce activement une surveillance des processus régionaux.
1.2	Les organismes de surveillance ont un mandat clair, notamment concernant leur rôle en matière de gouvernance, de gestion du risque et du contrôle.
<b>Responsabilisation</b>	
2.1	Les pouvoirs, responsabilités et obligations redditionnelles sont clairs et ont été communiqués.
2.2	Une structure organisationnelle claire et efficace a été mise en place et est documentée.
<b>Gestion des ressources humaines</b>	
3.1	La planification des RH et la planification stratégique ou opérationnelle sont harmonisées.
3.2	Le recrutement et l'embauche tiennent compte des besoins actuels et futurs de l'organisation.
3.3	On dispose de voies de communication internes ouvertes et efficaces, tant sur le plan horizontal que vertical, ce qui comprend des mécanismes de transmission de l'information entre les différents niveaux.
<b>Gestion des risques</b>	
4.1	L'orientation et l'approche adoptées par la direction à l'égard de la gestion des risques sont définies, communiquées et comprises de manière officielle.
4.2	La direction cerne les risques qui peuvent nuire à la réalisation de ses objectifs.
4.3	La direction évalue officiellement et surveille de façon régulière les risques qu'elle a cernés et elle intervient en conséquence.
4.4	La direction communique de façon appropriée aux intervenants clés les risques auxquels elle est exposée et ses stratégies de gestion du risque, et elle présente des rapports à cet égard.
<b>Direction générale de la politique stratégique</b>	
5.1	L'organisation a une approche officielle et coordonnée pour la surveillance des conditions extérieures et une participation active à la conception des politiques.
5.2	La région trouve et établit des occasions de collaboration afin d'améliorer la réalisation des objectifs régionaux.