



Canadian
Heritage

Patrimoine
canadien

Canada



Vérification de l'Initiative Jeunesse Canada au travail

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

Décembre 2008



Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction et contexte.....	1
1.1 Approbation de la vérification	1
1.2 Contexte	1
2. Objectifs	3
3. Étendue.....	3
4. Approche et méthodologie	3
5. Observations, recommandations et réponse de la direction.....	4
5.1 Gouvernance	5
5.1.1 <i>Responsabilité de la prestation pour de l'ensemble l'Initiative JCT</i>	5
5.2 Gérance	7
5.2.1 <i>Maintenance et sécurité des systèmes d'information</i>	8
5.2.2 <i>Surveillance des organismes de prestation</i>	9
5.3 Gestion des risques	10
5.3.1 <i>Surveillance des risques et des résultats de l'Initiative</i>	11
Annexe A – Critères de vérification et conclusion.....	a



Sommaire

Introduction

Lancée en 1996, l'Initiative Jeunesse Canada au travail (JCT) s'inscrit dans la Stratégie emploi jeunesse du Canada (SEJ), qui est administrée par Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC). Les objectifs de JCT sont les suivants :

- aider les jeunes Canadiens et Canadiennes à acquérir une expérience pratique de travail, à développer leurs compétences, à améliorer leur employabilité et à se renseigner sur leurs perspectives de carrière;
- alimenter le bassin national de main-d'œuvre compétente et qualifiée pour les secteurs de la culture, du patrimoine, des langues officielles et des parcs;
- faire en sorte que les participants connaissent et apprécient davantage les réalisations et la richesse du patrimoine culturel du Canada.

Le ministère du Patrimoine canadien participe à la prestation de deux grands volets de la SEJ :

- Le volet Expérience emploi été aide les étudiants à améliorer leur employabilité et leurs compétences professionnelles ainsi qu'à financer et à poursuivre leurs études, en plus de leur fournir de l'information sur les carrières, l'apprentissage et le marché du travail.
- Les stages du volet Objectif carrière facilitent la transition du milieu scolaire au marché du travail chez les jeunes hautement qualifiés, afin de répondre aux exigences du marché du travail canadien. Ce volet fait la promotion des études supérieures en vue du perfectionnement ou de l'acquisition de compétences spécialisées grâce à des expériences de travail ou à des formations liées à la carrière.

Un protocole d'entente (PE) avec RHDSC établit les responsabilités du Ministère dans le cadre de l'Initiative et de la Stratégie. Les responsabilités de chacune des parties sont précisées par d'autres protocoles d'entente (« PE internes ») entre le Secrétariat de JCT et les trois programmes partenaires de PCH responsables de la gestion de JCT.

Chaque année, PCH consacre 8,92 M\$ à l'Initiative. Cette somme est répartie entre les trois programmes partenaires : Patrimoine, Langues officielles et Programme des Autochtones. Depuis 2007-2008, l'Initiative reçoit 5 M\$ de plus par l'intermédiaire du Programme d'aide aux musées (PAM). Le Secrétariat de l'Initiative est le principal coordonnateur et agent de liaison entre les programmes partenaires; il soumet à RHDSC des rapports sur les programmes de JCT ainsi que les résultats de ces programmes. Responsables de la gestion et de la prestation de JCT, les programmes partenaires doivent établir des accords de contribution avec des organismes de prestation afin qu'ils fournissent le financement aux employeurs admissibles de façon à supporter les objectifs de JCT.

Principales constatations

Pendant la mission, l'équipe de vérification a constaté que de nombreuses mesures de contrôle étaient bien conçues et bien appliquées au sein de l'Initiative. Parmi les réalisations notables, mentionnons :

- La création dans le cadre de l'Initiative d'outils et de processus communs que tous les programmes partenaires doivent utiliser.
- Le temps et les ressources consacrés par le Secrétariat de JCT aux systèmes informatiques servant de base à la prestation de l'Initiative. Ces systèmes permettent au Secrétariat de répondre aux demandes d'information et de résoudre les problèmes liés à l'utilisation des outils et des systèmes de l'Initiative par les programmes partenaires et les organismes de prestation.
- La gestion minutieuse des dossiers de projet par les agents et la direction de JCT grâce à des communications fréquentes avec les organismes de prestation visant à assurer une prestation efficace et transparente.
- La mise en place par l'Initiative de modèles standards de rapport de bénéficiaire, qui montrent les résultats et les incidences de JCT.

Si de saines mesures de contrôle ont été observées dans le cadre de l'Initiative, l'équipe de vérification a néanmoins circonscrit trois domaines où les contrôles de gestion peuvent être améliorés. Il s'agit de la gouvernance, du fonctionnement (systèmes informatiques et surveillance des bénéficiaires) et de la gestion des risques.

Recommandations

Voici ce que nous recommandons :

1. Le directeur général, Participation des citoyens, de concert avec les directeurs généraux des trois programmes partenaires, devrait définir clairement les pouvoirs, les comptes à rendre et les responsabilités pour l'ensemble de la gestion de JCT. Un mandat officiel du Secrétariat devrait aussi être défini et inclure la responsabilité de superviser tous les éléments de l'Initiative. Ce mandat devrait être communiqué à tous les intervenants.
2. Le directeur général, Participation des citoyens, de concert avec le dirigeant principal de l'information et la Direction générale des services du savoir, de l'information et de la technologie, devrait terminer la mise à niveau des systèmes informatiques de JCT, fusionner les systèmes de base de données et de site Web, et établir un programme officiel d'évaluation et de maintenance pour veiller à l'intégrité de l'infrastructure du système et des rapports qui en sont tirés.
3. Le directeur général, Participation des citoyens, de concert avec le comité directeur de JCT, devrait établir une méthode officielle de surveillance des organismes de prestation qui sera axée sur le risque. En outre, l'exécution et la gestion de l'Initiative

par les programmes partenaires devraient respecter les attentes du PE de JCT, ce qui implique la responsabilité de vérifier que cette méthode de surveillance est appliquée.

4. Le directeur général, Participation des citoyens, de concert avec le comité directeur de JCT, devrait cerner et gérer les risques pour l'ensemble de l'Initiative, et veiller à ce que les parties aient les pouvoirs et les outils nécessaires pour s'acquitter de cette responsabilité.

Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal 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 l'époque et des critères de vérification préétablie 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

À mon avis, l'Initiative Jeunesse Canada au travail a mis en œuvre de nombreuses mesures de contrôle interne. Cependant, certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction dans les domaines suivants : gouvernance globale, gérance et gestion des risques.

Original signé par :

Vincent DaLuz
*Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation,
Ministère du Patrimoine canadien*

Membres de l'équipe de vérification

Directrice – Carol Najm
Raynald Charest
Dylan Edgar

Avec l'aide de ressources externes.

1. Introduction et contexte

1.1 Approbation de la vérification

La vérification de l'Initiative Jeunesse Canada au travail (JCT) a été exécutée conformément au plan de vérification axé sur les risques du ministère du Patrimoine canadien (PCH) pour 2007-2008, approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation du Ministère en juillet 2007.

1.2 Contexte

Lancée en 1996, l'Initiative JCT s'inscrit dans la Stratégie emploi jeunesse (SEJ) du Canada, qui est administrée par Ressources humaines et Développement social Canada (RHDSC). L'Initiative a deux sources de financement :

- la Stratégie emploi jeunesse du Canada, administrée par RHDSC;
- le Programme d'aide aux musées (PAM), depuis 2007-2008, grâce à des fonds attribués directement à Patrimoine canadien.

PCH est responsable d'une partie de la Stratégie. Le ministre de PCH rend directement compte au Parlement du financement du PAM, qui provient directement du Conseil du Trésor. Les rapports sur l'ensemble des résultats des volets de la SEJ sont soumis au Parlement par RHDSC.

Les objectifs de l'Initiative JCT sont les suivants :

- aider les jeunes Canadiens et Canadiennes à acquérir une expérience pratique de travail, à développer leurs compétences, à améliorer leur employabilité et à se renseigner sur leurs perspectives de carrière;
- alimenter le bassin de main-d'œuvre compétente et qualifiée pour les secteurs de la culture, du patrimoine, des langues officielles et des parcs;
- faire en sorte que les réalisations et la richesse du patrimoine du Canada soient connues et appréciés.

Par ailleurs, JCT contribue et apporte son soutien au développement durable des organismes, des communautés et des régions.

PCH soutient la Stratégie en contribuant à la prestation des volets Expérience emploi été et Objectif carrière de la SEJ :

- Les objectifs du volet Expérience emploi été sont d'aider les étudiants à améliorer leur employabilité et leurs compétences professionnelles ainsi qu'à financer et à poursuivre leurs études, en plus de leur offrir de l'information sur les carrières,

l'apprentissage et le marché du travail. Ce volet comporte trois programmes d'emploi d'été pour les étudiants :

- JCT dans les deux langues officielles;
 - JCT dans les établissements du patrimoine;
 - JCT pour les jeunes Autochtones en milieu urbain.
- L'objectif du volet Objectif carrière est de faciliter la transition du milieu scolaire au marché du travail chez les jeunes hautement qualifiés, afin de répondre aux exigences du marché du travail canadien. Ce volet fait aussi la promotion des études supérieures en vue du perfectionnement ou de l'acquisition de compétences spécialisées grâce à des expériences de travail ou des formations liées à la carrière. Il comporte deux programmes de stage pour les diplômés :
- JCT pour une carrière vouée au patrimoine;
 - JCT pour une carrière en français et en anglais.

Au total, cinq éléments de la Stratégie sont en harmonie avec la mission du Ministère qui consiste à « bâtir du Canada plus cohésif et créatif ». Grâce à ces cinq éléments, les jeunes Canadiens peuvent se familiariser avec les réalisations et la diversité au Canada, rencontrer des jeunes d'autres régions du pays et découvrir les valeurs associées à la citoyenneté et à l'identité canadienne.

Au sein de PCH, quatre entités sont responsables de JCT :

- le Secrétariat de JCT, qui effectue les principales tâches de coordination et de liaison;
- les programmes partenaires, soit Patrimoine, Langues officielles et Programme des Autochtones.

En 2006-2007, la contribution ministérielle de 8,92 M\$ a soutenu quelque 2815 emplois grâce aux programmes de l'Initiative. En 2007-2008, cette contribution est passée à 13,92 M\$ (les 5 M\$ du PAM s'étant ajoutés aux 8,92 M\$ de JCT), ce qui a permis de soutenir quelque 3236 emplois pour les jeunes Canadiens. De ces sommes, les trois programmes partenaires ont versé en 2006-2007 un total de 287 800\$ pour le fonctionnement et l'entretien ainsi que 269 000\$ pour les salaires à PCH (la Direction du programme des Autochtones n'a pas de salaire précis pour JCT). En 2007-2008, la somme consacrée au fonctionnement et à l'entretien a atteint 567 800 \$, tandis que celle consacrée aux salaires était de 519 000\$.

2. Objectifs

L'objectif de la vérification est d'assurer à la haute direction que :

- les contrôles de gestion, les cadres de gestion des risques et la structure générale de gouvernance sont efficaces, adéquats et conformes au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG);
- la gestion actuelle de l'Initiative JCT est conforme aux politiques et aux règlements qui y sont applicables.

On peut également s'attendre à ce que la vérification identifie tout autre risque important et contribue à l'amélioration des systèmes de gestion des risques et de contrôle en place.

3. Étendue

Cette vérification porte sur les cadres de gestion du risque, les structures de gouvernance ainsi que les pratiques, les processus et les contrôles de gestion pour l'Initiative Jeunesse Canada au travail. Elle couvre également les pratiques du Secrétariat de JCT et des trois programmes partenaires¹. La vérification couvre la période du 1^{er} avril 2006 au 31 mars 2008.

La vérification se limite aux activités de l'Initiative JCT. Elle ne vise pas les responsabilités ou les activités des autres secteurs de PCH.

4. Approche et méthodologie

La vérification de l'Initiative Jeunesse Canada au travail a été effectuée conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne, élaborées par l'Institut des vérificateurs internes, ainsi qu'à la Politique sur la vérification interne du gouvernement fédéral.

Des procédures de vérification suffisantes et appropriées ont été appliquées, ce qui a permis de recueillir suffisamment d'éléments probants pour appuyer les conclusions de ce rapport, basé sur la vérification réalisée de février à mai 2008.

¹ Cette vérification ne porte pas sur les programmes du volet Objectif carrière respectivement administrés par la Direction générale de la politique des arts (par l'intermédiaire du Conseil des ressources humaines du secteur culturel) et par le Réseau canadien d'information sur le patrimoine (qui relève de la Direction générale du patrimoine).

L'approche de vérification adoptée comportait les points suivants :

- Un examen des documents a été réalisé dans le but de connaître les procédures de gestion du risque, les structures de gouvernance et les mesures de contrôle internes au sein du Secrétariat de JCT et des trois programmes partenaires.
- Un échantillon constitué de cinq des quatorze organismes de prestation² a été sélectionné; les dossiers de projet des organismes choisis ont été examinés pour déterminer s'ils se conformaient aux accords de financement, aux modalités de l'Initiative ainsi qu'aux politiques et aux processus pertinents. L'échantillon couvrait tous les programmes partenaires et les éléments de JCT; il était constitué de :
 - deux organismes de prestation des programmes du patrimoine;
 - deux organismes de prestation des programmes d'appui aux langues officielles;
 - d'organismes de prestation du Programme des Autochtones;
- Des entrevues ont été menées avec dix-sept représentants provenant du Secrétariat de JCT, des programmes partenaires ainsi que d'organismes de prestation et de directions de soutien au sein du Ministère;
- Les renseignements recueillis au cours des procédures susmentionnées ont été comparés avec les critères de vérification.

Les critères et les lignes directrices de cette vérification étaient liés au Cadre des contrôles de gestion fondamentaux; on les retrouve à l'annexe A.

5. Observations, recommandations et réponse de la direction

En tenant compte des éléments probants recueillis lors de l'examen des documents, des analyses et des entrevues, l'équipe de vérification a évalué chaque critère de vérification et tiré des conclusions. Si de saines mesures de contrôles ont été observées dans le cadre de l'Initiative, l'équipe de vérification a néanmoins circonscrit trois domaines (quatre recommandations) où les contrôles de gestion pourraient être améliorés.

Cette section présente les conclusions détaillées et les recommandations issues de la vérification. Les observations sont divisées en trois catégories : gouvernance, gérance et gestion des risques.

² Voir la note 2.

5.1 Gouvernance

Les responsabilités de PCH quant à la prestation de l'Initiative, dans le cadre de la SEJ, sont établies dans un protocole d'entente (PE) avec RHDSC. Ces responsabilités comprennent la communication des résultats de l'Initiative à RHDSC et la participation aux comités interministériels avec les autres partenaires de la SEJ. Les responsabilités de PCH pour JCT sont précisées dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et dans le Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) de la SEJ.

Au sein du Ministère, la gestion et la prestation de l'Initiative sont assurées par les trois programmes partenaires, tandis que le Secrétariat de JCT s'occupe du soutien. Des PE internes avec les trois programmes partenaires de PCH établissent clairement les responsabilités de chaque partie. Les programmes partenaires responsables des volets d'emplois d'été et de stages de JCT sont approuvés dans les annexes des modalités spécifiques de programmes existants. C'est le cas des programmes de promotion des langues officielles, du PAM et du Programme des centres d'amitié autochtones. En effet, des éléments de l'Initiative s'ajoutent à des programmes existants qui ont leurs propres CGRR et CVAR.

5.1.1 Responsabilité de la prestation pour de l'ensemble l'Initiative JCT

Selon l'un des critères de la vérification, les pouvoirs et les responsabilités doivent être définis et communiqués clairement. La structure de gouvernance de JCT a été conçue pour favoriser la coordination, la participation et la cohérence des parties responsables au sein du Ministère, comme on peut le constater dans les PE internes :

- Il incombe au *Secrétariat de JCT* de coordonner les réunions du comité directeur et du groupe de travail, de collaborer avec les programmes partenaires à l'établissement de plans stratégiques et d'outils pour la prestation de l'Initiative, ainsi que de préparer et de communiquer les rapports nécessaires à RHDSC.
- Il incombe aux programmes *partenaires* de prévoir et de coordonner la prestation de l'Initiative pour leurs éléments respectifs, de fournir le financement par des accords de contribution aux tierces parties, c'est-à-dire les organismes de prestation, de vérifier si ces accords sont respectés, d'assister et de participer aux réunions du comité directeur et du groupe de travail, ainsi que de compiler et de transmettre au Secrétariat de JCT l'information sur le rendement à l'appui des rapports exigés par RHDSC.
- Le *groupe de travail* est constitué de représentants (agents de programme) de chacun des programmes partenaires. Il se réunit au besoin pour conseiller le comité directeur dans la prise de décisions sur des affaires dont il est responsable.

- Le *comité directeur* est composé d'au moins un membre de la direction de chacun des programmes partenaires. Il est responsable d'étudier et d'approuver, s'il y a lieu, les recommandations du groupe de travail. En outre, le comité directeur a le pouvoir de prendre des décisions que devront respecter le Secrétariat de JCT et les programmes partenaires.

Selon la structure actuelle, les programmes partenaires analysent les questions de prestation de l'Initiative pour le groupe de travail, qui les soumet au comité directeur. Ensuite, le comité directeur a le pouvoir de prendre des décisions pour l'ensemble de l'Initiative, décisions qui seront appuyées par le Secrétariat de JCT grâce à un processus décisionnel coopératif.

Combinée aux nouvelles modalités qui s'ajoutent aux programmes existants, la structure horizontale adoptée par l'Initiative disperse les responsabilités relatives à la communication des résultats et au respect du PE avec RHDSC. Selon les PE internes, les programmes partenaires sont chargés de prendre les décisions pour l'Initiative de PCH par l'intermédiaire du comité directeur et de mettre en œuvre les pratiques et les processus administratifs conformément aux exigences du Ministère et de JCT. Cependant, les responsabilités établies dans le PE avec RHDSC ne comprennent pas la vérification de la conformité de l'ensemble de l'Initiative aux modalités pertinentes, aux CGRR, aux CVAR ainsi qu'aux lignes directrices opérationnelles (interministérielles) de la Stratégie. L'équipe de vérification s'attendait à ce que la première structure de gouvernance de l'Initiative donne une fonction de coordination au Secrétariat.

De plus, les aspects du CGRR et du CVAR de la Stratégie qui concernent le PCH ont été conçus avant l'officialisation, en 2004, des fonctions du Secrétariat de JCT dans les PE internes. En conséquence, le CGRR et le CVAR de la SEJ ne font pas référence aux fonctions du Secrétariat dans la prestation de l'Initiative. Par contre, les PE internes font référence à la responsabilité d'effectuer des activités de suivi, conformément au CGRR et au CVAR.

Un examen des PE, des CGRR et des CVAR relatifs à l'Initiative ainsi que les résultats des entrevues avec la direction ont révélé qu'aucune des parties au sein du Ministère n'a la responsabilité ou l'autorité pour l'ensemble de JCT. En plus d'être dispersée, la structure de responsabilité actuelle se complique par le fait que la mise en œuvre de l'Initiative au sein de certains programmes partenaires est également encadrée par des CGRR et des CVAR propres à ces programmes.

L'Initiative peut préciser les fonctions, les responsabilités et les pouvoirs des principaux intervenants : les PE internes sont échus depuis septembre 2006 et n'ont pas été officiellement renouvelés.

Étant donné que le Secrétariat de JCT ne participe pas directement à la mise en œuvre et à la prestation de l'Initiative, il serait le mieux placé, d'un point de vue organisationnel, pour en avoir la responsabilité d'ensemble.

Évaluation des risques

En l'absence de responsabilités officielles définies et communiquées clairement, il est difficile d'exiger des comptes des programmes partenaires au sujet de leur rendement. Cette lacune augmente les risques que la gestion et la prestation de l'Initiative ne soient pas conformes aux attentes du Ministère ni à l'obligation de rendre des comptes au Parlement pour le financement annuel attribué directement à PCH.

Recommandation

1. Le directeur général, Participation des citoyens, de concert avec les directeurs généraux des trois programmes partenaires, devrait définir clairement les pouvoirs, les comptes à rendre et les responsabilités pour l'ensemble de la gestion de JCT. Un mandat officiel du Secrétariat devrait aussi être défini et inclure la responsabilité de superviser tous les éléments de l'Initiative. Ce mandat devrait être communiqué à tous les intervenants.

Réponse de la direction

Acceptée

5.2 Gérance

L'Initiative utilise le site Web et la base de données Access de JCT pour recueillir des renseignements clés auprès des participants, y compris les employeurs, les employés et les organismes de prestation.

Grâce au site Web, les employeurs peuvent présenter des demandes de financement, et les étudiants peuvent postuler directement pour les postes affichés dans le cadre de l'Initiative. De plus, tant les employeurs que les étudiants se servent du site Web pour remplir le Rapport de dotation (le premier jour de travail) et le Rapport de fin d'emploi (au terme de l'embauche). Une équipe de gestion de projet affectée au site Web a été formée au sein du Ministère afin de veiller à la sécurité des renseignements personnels de nature sensible (Protégé B) entrés dans le site Web de JCT au moment de la soumission des demandes et des rapports.

Les renseignements utiles pour la surveillance du volet Expérience emploi été sont saisis par les organismes de prestation directement dans leurs propres versions de la base de données Access, qui est conçue pour la saisie des renseignements pour l'Initiative dans son ensemble. Une fois par mois, les renseignements des organismes de prestation sont transmis à Patrimoine canadien, où ils sont téléchargés dans la base de données de JCT. Ainsi, les partenaires et le Secrétariat de l'Initiative ont une image précise de la progression de l'exécution du volet Expérience emploi été dans tous les organismes de prestation.

Le Secrétariat est responsable de la base de données et du site Web et répond directement aux questions des organismes de prestation. Des représentants du Secrétariat sont généralement conviés aux réunions semestrielles entre les programmes partenaires de l'Initiative et les organismes de prestation; ils y offrent de la formation sur les nouvelles fonctionnalités du système informatique et proposent des solutions aux problèmes récurrents auxquels font face les organismes de prestation.

Les programmes partenaires communiquent régulièrement avec leurs organismes de prestation – appels informels, courriels, formation annuelle, conférences téléphoniques ou réunions formelles.

5.2.1 Maintenance et sécurité des systèmes d'information

Un des critères de la vérification était l'enregistrement exact et rapide des transactions dans la base de données. Un autre critère visait l'obligation du Secrétariat de fournir aux programmes partenaires les outils leur permettant de définir leurs responsabilités et de s'en acquitter. Les entrevues faites dans le cadre de la vérification ont permis de soulever un certain nombre de préoccupations en matière d'intégrité des données, de protection des renseignements personnels, de sécurité et de maintenance des systèmes informatiques de JCT (site Web et base de données). Les deux systèmes n'interagissent pas et ne sont pas intégrés, ce qui a pour résultat le dédoublement de certaines entrées. Les renseignements sont d'abord entrés dans le site Web par les employeurs et les étudiants, puis dans la base de données lorsque les organismes de prestation produisent des rapports sur les résultats. De plus, en l'absence d'un processus de réconciliation des renseignements du site Web et de la base de données, l'exhaustivité et l'exactitude des renseignements sont mises en doute.

Par ailleurs, la base de données est actuellement en format Access 2000, version désuète qui ne supporte pas les fonctionnalités qu'on ne cesse d'ajouter au système. Cette situation a entraîné la perte de données dans certains organismes de prestation et quelques « plantages ». Actuellement, les services du savoir de l'information et de la technologie (SSIT) sont responsables de la base de données Access de JCT, tandis que le soutien technique relatif au site Web interactif de JCT incombe à un fournisseur externe. D'après des entrevues avec la direction, l'équipe de vérification croit que le Secrétariat a été informé par les SSIT et le fournisseur que des modifications importantes du site Web ou de la base de données pourraient compromettre la fonctionnalité de base du système.

Les entrevues ont permis de conclure que la sécurité des renseignements personnels soumis par les participants par le site Web de JCT, particulièrement les renseignements concernant les salaires et les groupes d'équité en matière d'emploi, n'est pas conforme aux normes du Ministère en matière de sécurité et de protection des renseignements personnels. L'Initiative tente de trouver une solution et collabore actuellement avec SSIT pour mettre en œuvre une infrastructure de « voie de communication protégée » pour la transmission sécuritaire des renseignements. La voie de communication protégée est une Initiative gouvernementale qui vise à protéger la confidentialité et la sécurité des renseignements électroniques.

Selon l'équipe de vérification, l'Initiative avait initialement demandé à ce que le soutien pour le développement et la maintenance de ses systèmes informatiques se fassent au sein du Ministère. Toutefois, comme il s'agit d'une Initiative de petite envergure et que le Ministère avait des priorités plus pressantes, il n'y avait pas de ressources disponibles pour effectuer ce soutien, d'où la décision de chercher du soutien technique auprès d'un fournisseur externe. Récemment, le Secrétariat a eu de nombreuses conversations avec les SSIT et le dirigeant principal de l'information. Des séances de travail ont également lieu pour élaborer un plan d'action pour résoudre ces problèmes. De plus, on envisage de fusionner la base de données et le site Web pour éviter d'avoir à dédoubler les données.

Évaluation des risques

L'efficacité, l'intégrité et la capacité des systèmes informatiques sont des facteurs essentiels pour l'enregistrement exact et rapide des transactions. Étant donné que les systèmes informatiques sont utilisés pour héberger des outils de surveillance et des rapports, toute baisse de rendement pourrait nuire considérablement à l'Initiative ainsi qu'à la production de rapports exacts et complets sur ses résultats.

Recommandation

2. Le directeur général, Participation des citoyens, de concert avec le dirigeant principal de l'information et la Direction générale des services du savoir, de l'information et de la technologie, devrait terminer la mise à niveau des systèmes informatiques de JCT, fusionner les systèmes de base de données et de site Web, et établir un programme officiel d'évaluation et d'entretien pour veiller à l'intégrité de l'infrastructure du système et des rapports qui en sont tirés.

Réponse de la direction

Acceptée

5.2.2 Surveillance des organismes de prestation

Un des critères de la vérification consistait à déterminer si la direction avait mis en place un processus axé sur les risques pour la gestion des contrats avec des tiers. Les attentes élevées quant à la surveillance du rendement des organismes de prestation sont établies dans le volet JCT du CGRR et du CVAR de la SEJ. D'après les entrevues avec la direction, l'équipe de vérification estime que le Secrétariat a également présenté des suggestions sur la nature et la portée de la surveillance exercée par les programmes partenaires relativement au rendement des organismes de prestation.

La structure de gouvernance actuelle ne définit ni n'assigne aucune autorité ou responsabilité pour veiller à ce que les décisions du comité directeur soient mises en œuvre comme prévu et à ce que chaque programme partenaire s'acquitte de ses responsabilités globales définies dans le PE avec RHDSC, notamment la conformité de l'Initiative dans son ensemble avec les modalités, le CVAR, le CGRR et les lignes

directrices interministérielles de la SEJ. À titre d'exemple, les entrevues ont souligné des préoccupations soulevées par le fait que les activités de surveillance de deux des trois programmes étaient insuffisantes, en dépit de l'obligation établie dans le volet Patrimoine canadien du CVAR de la SEJ. Toutefois, l'équipe de vérification estime qu'aucune partie n'a actuellement l'autorité ou la responsabilité explicite de faire le suivi des préoccupations concernant la prestation et la gestion de l'Initiative.

En outre, il incombe aux programmes partenaires, comme l'indique le PE interne, de s'assurer que les données entrées dans la base de données de la JCT pour leur programme respectif soient exactes, pertinentes et à jour. En dépit de cela, le processus d'examen des dossiers et d'analyse a trouvé peu de traces de l'examen et de l'analyse de l'intégrité des renseignements soumis, bien qu'il soit établi que les agents de l'Initiative ont vérifié que les organismes de prestation avaient envoyé tous les documents requis.

Les examens de dossier ont confirmé des incohérences dans la nature et dans l'étendue des activités de surveillance des programmes partenaires.

Même en tenant compte du fait que les programmes partenaires peuvent avoir des CVAR qui leur sont propres, ces CVAR doivent être cohérents avec les lignes directrices de JCT sur la surveillance axée sur les risques.

Évaluation des risques

Le manque d'uniformité des CVAR et les incohérences dans la nature et l'étendue des activités de surveillance des différents programmes partenaires pourraient empêcher de cerner les risques associés à la mise en œuvre et de prendre les mesures nécessaires. Les risques associés au non-respect des modalités des ententes de contribution et des modalités de la SEJ, notamment, pourraient ne pas être détectés ou évités à temps.

Recommandation

3. Le directeur général, Participation des citoyens, de concert avec le comité directeur de JCT, devrait établir une méthode officielle de surveillance des organismes de prestation qui sera axée sur le risque. En outre, l'exécution et la gestion de l'Initiative par les programmes partenaires devraient respecter les attentes du PE de JCT, ce qui implique la responsabilité de vérifier que cette méthode de surveillance est appliquée.

Réponse de la direction

Acceptée

5.3 Gestion des risques

Les critères de la vérification évaluaient si la direction avait cerné ces risques, trouvé des solutions et adopté les mesures nécessaires. Tel que mentionné précédemment, un CVAR a été élaboré pour le volet JCT de la SEJ. De plus, certains programmes partenaires ont

précisé dans des CVAR distincts les risques liés à JCT ou à d'autres Initiatives semblables dont la prestation est assurée par ces programmes. Par ailleurs, les risques touchant la prestation de l'Initiative sont identifiés dans les réunions du groupe de travail et du comité directeur.

5.3.1 Surveillance des risques et des résultats de l'Initiative

Des opportunités d'amélioration ont été relevées dans la gestion des risques. En effet, les risques de l'Initiative ne font l'objet ni de surveillance ni de mesures consolidées à l'échelle de l'Initiative, ce qui pourrait empêcher la direction d'identifier les risques et d'y répondre adéquatement.

Les défis que présente la responsabilité de l'ensemble de l'Initiative, abordés dans la section sur la gouvernance, ont également une incidence sur les pratiques de gestion des risques de l'Initiative, car aucune partie n'assure la surveillance globale des risques et des mesures à prendre pour les résoudre. L'Initiative fait face à divers défis, notamment la pression accrue exercée sur les organismes de prestation pour qu'ils maintiennent des objectifs uniformes d'un exercice à l'autre sans modifier le financement, la main-d'œuvre, les salaires et les autres facteurs connexes.

Le Secrétariat devrait jouer un rôle clé dans l'acquittement des obligations du Ministère en matière de reddition de comptes (horizontale) et dans la réponse aux défis présentés par un contexte en constante évolution. Le rôle du Secrétariat dans la surveillance et la gestion des risques n'est pas clair.

Évaluation des risques

Dans le cadre de la structure actuelle, dans laquelle aucune partie n'a la responsabilité de cerner et d'atténuer les risques pour l'ensemble de l'Initiative, les problèmes qui touchent l'Initiative dans son ensemble pourraient ne pas faire l'objet des mesures nécessaires ou ne pas être atténués de façon opportune et uniforme.

Recommandation

4. Le directeur général, Participation des citoyens, de concert avec le comité directeur de JCT, devrait cerner et gérer les risques pour l'ensemble de l'Initiative, et veiller à ce que les parties aient les pouvoirs et les outils nécessaires pour s'acquitter de cette responsabilité.

Réponse de la direction

Acceptée

Annexe A – Critères de vérification et conclusion

En tenant compte des éléments probants relevés lors de l'examen de la documentation, des analyses et des entrevues, les critères de la vérification ci-dessous ont été évalués et l'équipe de vérification a tiré des conclusions à l'aide des 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"> • Bien géré, aucune faiblesse importante constatée; • efficace et durable.
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires; • efficace et durable.
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"> • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée; • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.
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"> • des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère; • des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; • des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.

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. Le tableau ci-dessous indique l'exposition au risque.

# Critères de vérification	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Preuves/observations clés
1	Le Secrétariat communique clairement son mandat qui comprend des responsabilités en matière de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle.	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen des CGRR du volet PCH de la SEJ et des programmes partenaires, du PE entre RHDSC et PCH ainsi que du PE entre le Secrétariat et les programmes partenaires. ▪ Les CGRR du volet PCH de la SEJ et des programmes partenaires, le cadre global et les modalités de l'Initiative définissent les rôles et les responsabilités. ▪ Le PE entre RHDSC et PCH ainsi que le PE entre le Secrétariat et les programmes partenaires définissent les rôles mais n'accordent pas autorité pour l'ensemble de l'Initiative.
2	Le Secrétariat de JCT a des orientations et des objectifs stratégiques définis et communiqués clairement et dans l'esprit du mandat de la SEJ établi par RHDSC.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen du CGRR du volet PCH de la SEJ. ▪ Le CGRR du volet PCH de la SEJ définit clairement l'orientation et les objectifs stratégiques, et ce, dans l'esprit de la SEJ. ▪ Les programmes partenaires comprennent bien l'orientation stratégique. Toutefois, aucune partie n'est responsable des résultats globaux de JCT au sein du Ministère.
3	PCH a mis en place des plans et des objectifs opérationnels pour son volet de JCT en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen du CGRR du volet PCH de la SEJ. ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Des plans et des objectifs opérationnels ont été définis dans le CGRR du volet PCH de la SEJ. Toutefois, aucune partie au sein du Ministère n'est responsable de vérifier que les plans opérationnels sont respectés.

4	Les environnements internes et externes font l'objet d'une surveillance qui pourrait révéler la nécessité de réévaluer les objectifs, les politiques ou les environnements de contrôle de l'Initiative.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen du PE entre RHDSC et PCH et du PE entre le Secrétariat et les programmes partenaires. ▪ La responsabilité de surveiller l'environnement de JCT n'est pas précisément définie dans le PE entre le Secrétariat et les programmes partenaires. Toutefois, certains programmes partenaires assurent cette surveillance et ajustent en conséquence leur section de l'Initiative.
5	Le Secrétariat et l'Initiative partenaire demandent et reçoivent de l'information suffisante, complète, rapide et exacte.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ L'information concernant l'Initiative est compilée deux fois par année et transmise à RHDSC pour être compilée avec les résultats d'autres composants de l'Initiative. Toutefois, les gestionnaires des programmes partenaires ne conçoivent pas toutes de la même façon la responsabilité d'examiner l'exactitude et l'exhaustivité de l'information à JCT avant l'envoi à RHDSC. ▪ L'information concernant l'Initiative est entrée directement dans le site Web et la base de données de l'Initiative par les organismes de prestation et les participants à la JCT, ce qui permet au Secrétariat et aux programmes partenaires d'accéder rapidement aux résultats de l'Initiative.
6	Les programmes partenaires et le Secrétariat disposent des ressources nécessaires pour soutenir la recherche et l'analyse des politiques.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ La responsabilité de la recherche et de l'élaboration des politiques n'est pas clairement définie dans l'Initiative (voir plus bas). La partie qui se verrait assigner cette responsabilité aurait besoin de ressources additionnelles pour assumer ce rôle.

7	JCT suit une méthode formelle et rigoureuse pour l'élaboration de politiques et de l'Initiative.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen du PE entre PCH et RHDSC et du PE entre le Secrétariat et les programmes partenaires. ▪ Les problèmes liés à l'élaboration des politiques et de l'Initiative devront être soulevés lors des réunions du comité directeur et des groupes de travail. Toutefois, aucune partie n'est responsable d'évaluer l'Initiative pour déterminer si des problèmes existent et doivent être résolus.
8	La surveillance des options d'élaboration des politiques et de l'Initiative a lieu régulièrement et en temps opportun.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen du PE entre PCH et RHDSC et du PE entre le Secrétariat et les programmes partenaires. ▪ Les problèmes liés à l'élaboration des politiques et de l'Initiative devront être soulevés lors des réunions du comité directeur et des groupes de travail. Toutefois, aucune partie en particulier n'est responsable d'évaluer l'Initiative pour déterminer si des problèmes existent et doivent être résolus. ▪ Tous les problèmes soulevés sont soumis par le Secrétariat aux comités interministériels de la SEJ.
9	Le recrutement, l'embauche et la promotion sont fonction des besoins actuels et futurs de l'Initiative.	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Dans les secteurs de l'Initiative où des départs à la retraite sont prévus, la direction fait en sorte que le personnel subalterne se familiarise avec le poste afin de permettre le transfert des connaissances ministérielles et la compréhension des rôles et des responsabilités.
10	Le Secrétariat offre aux gestionnaires des programmes partenaires l'orientation et les outils nécessaires pour définir leurs responsabilités et s'en acquitter.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Le Secrétariat élabore des outils en collaboration avec le comité directeur et le groupe de travail; il suggère aux programmes partenaires des outils à utiliser pour la surveillance et la prestation de l'Initiative. Toutefois, on n'a pas défini le groupe responsable de déterminer les outils à utiliser et d'en assurer le suivi.

11	La gestion a cerné les risques qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen des CVAR du volet PCH de la SEJ et des programmes partenaires. ▪ Le CVAR du volet PCH de la SEJ a été élaboré pour le volet JCT de la SEJ. Certains gestionnaires des programmes partenaires ont précisé les risques et les mesures afférentes dans des CVAR distincts. ▪ Certains risques de l'Initiative sont abordés lors des réunions du groupe de travail et du comité directeur. Toutefois, on n'a pas assigné la responsabilité consistant à définir et à évaluer les risques de l'Initiative et les mesures à prendre pour y répondre.
12	La gestion a cerné et évalué les mesures de contrôle en place pour répondre aux risques.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen des CVAR du volet PCH de la SEJ et des programmes partenaires. ▪ Examens des dossiers des organismes de prestation au sein des programmes partenaires. ▪ Certains risques de l'Initiative sont abordés lors des réunions du groupe de travail et du comité directeur. Toutefois, on n'a pas assigné la responsabilité consistant à définir et à évaluer les risques de l'Initiative et les mesures à prendre pour y répondre. ▪ L'examen des dossiers a permis de relever des différences dans la surveillance des dossiers d'un programme partenaire à un autre.
13	La gestion a évalué les risques qu'elle a identifiés.	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen des CVAR du volet PCH de la SEJ et des programmes partenaires. ▪ Le CVAR du volet PCH de la SEJ a été élaboré pour le volet JCT de la SEJ. Certains programmes ont précisé les risques et les mesures afférentes dans des CVAR distincts.

14	La gestion prend des mesures officielles en fonction des risques.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen des CVAR du volet PCH de la SEJ et des programmes partenaires. ▪ Le CVAR du volet PCH de la SEJ a été élaboré pour le volet JCT de la SEJ. Certains programmes partenaires ont précisé les risques et les mesures afférentes dans des CVAR distincts. ▪ Certains risques de l'Initiative sont abordés lors des réunions du groupe de travail et du comité directeur. Toutefois, on n'a pas assigné la responsabilité consistant à définir et à évaluer les risques de l'Initiative.
15	Un budget est préparé en temps opportun et les prévisions font l'objet d'une surveillance régulière.	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Les budgets annuels pour le volet JCT de la SEJ sont établis par la SEJ et des rapports sont produits deux fois par année.
16	Les pouvoirs et les politiques de gestion financière sont établis, revus, révisés, connus et font l'objet d'un suivi régulier.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen du Tableau de délégation du pouvoir de signer des documents financiers. ▪ Le Tableau semble indiquer que les pouvoirs conférés en vertu de l'article 32 peuvent être exercés par tout le personnel de l'Initiative; or, selon nous, l'objectif de la politique est d'identifier qui peut signer les ententes de contribution une fois que l'article 32 a été approuvé. Cette politique pourrait confondre certains utilisateurs. ▪ De plus, la politique ne traite pas de l'autorité pour entrer des engagements dans SAP avant l'approbation de l'article 32 par le ministre.
17	Les transactions sont codées et enregistrées de façon appropriée et opportune.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examens des dossiers des organismes de prestation au sein des programmes partenaires. ▪ L'examen des dossiers a révélé des différences dans la surveillance des dossiers d'un programme partenaire à un autre. En effet, aucune partie n'est responsable de vérifier l'uniformité des procédures dans les programmes partenaires.
18	La séparation des tâches est appropriée.	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examens des dossiers des organismes de prestation au sein des programmes partenaires. ▪ Aucun problème identifié par l'équipe de vérification.

19	La gestion compare périodiquement les résultats atteints (financiers ou autres) et les attentes.	2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Chaque programme partenaire est responsable de la surveillance de la partie du budget et des objectifs qui lui sont assignés. Toutefois, aucune partie n'est responsable des résultats de l'Initiative dans son ensemble.
20	La conception, la mise en œuvre et la modification du système informatique font l'objet d'une planification stratégique et s'inscrivent dans l'esprit des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires, du Secrétariat et des organismes de prestation. ▪ Les entrevues ont permis de conclure que les systèmes sont désuets et de soulever des problèmes relatifs à l'intégrité des données, à la sécurité, à la maintenance et à la durabilité du réseau. Toutefois, des mesures sont en cours de développement pour remédier à la situation.
21	La gestion a mis en place des processus de gestion des contrats avec des tiers.	3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examens des dossiers des organismes de prestation au sein des programmes partenaires. ▪ L'examen des dossiers a révélé des différences dans la surveillance des dossiers d'un programme partenaire à un autre. En effet, aucune partie n'est responsable de vérifier l'uniformité des procédures dans les programmes partenaires. ▪ Le Secrétariat élabore des outils en collaboration avec le comité directeur et le groupe de travail; il suggère aux programmes partenaires des outils à utiliser pour la surveillance et la prestation de l'Initiative. Toutefois, on n'a pas défini le groupe responsable de déterminer les outils à utiliser et d'en assurer le suivi.

22	Les pouvoirs et les responsabilités sont clairs et connus. La structure organisationnelle est claire et documentée.	4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen du PE entre les programmes partenaires et le Secrétariat. ▪ Le PE entre les programmes partenaires et le Secrétariat assigne certaines responsabilités à la gestion des programmes partenaires, au Secrétariat, au groupe de travail et au comité directeur, mais n'établit pas de responsabilité globale pour l'Initiative.
23	La gestion a déterminé les résultats prévus en lien avec les objectifs organisationnels.	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen des CGRR du volet PCH de la SEJ et des programmes partenaires. ▪ Le CGRR fait le lien entre les résultats prévus et les objectifs organisationnels.
24	La gestion a déterminé des mesures de rendement appropriées en lien avec les résultats prévus.	1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec des membres des programmes partenaires et du Secrétariat. ▪ Examen des CGRR du volet PCH de la SEJ et des programmes partenaires. ▪ Le CGRR établit les mesures de rendement appropriées.