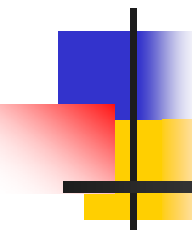


Examen des pratiques de gestion du Bureau régional du Manitoba



Rapport
le 20 juin 2007
Comité de vérification et d'évaluation du MAINC
le 28 septembre 2007



Sommaire de la présentation

- Objectifs de l'étude
- Méthodologie
- Contexte
- Observations
 - Approvisionnement (contrats)
 - Gestion financière
 - Ressources humaines
 - Programme de transferts de paiements
- Prochaines étapes
- Autres enjeux à soulever



Objectifs de l'étude

- Évaluer la pertinence des pratiques actuelles dans la gestion des ressources humaines, des subventions et des contributions et des contrôles financiers.
- Élaborer des recommandations qui s'adressent aux faiblesses spécifiques, aux lacunes ou aux éléments de risque, s'il y en a, selon le processus, les pratiques de gestion ou la poursuite des travaux, si nécessaire.



Méthodologie

- Travaux sur le terrain entre le 22 et le 25 mai 2007
- Entrevues avec les DGR, DGRA, le directeur des services corporatifs et le conseiller spécial du SMA pour obtenir le contexte.
- Mise à l'essai portant sur les transactions de l'année fiscale 2006-2007.
- Approvisionnement de services (contrats)
 - Sélection de filières, 7 sur 32, en calculant l'unité de dollars provenant d'approvisionnements supérieurs à 15,000 \$. Aussi, 15 de 49 (dont 14 sont des approvisionnements multiples provenant de 2 firmes) de 15,000 \$ ou moins.



Methodologie (suite)

- Ressources humaines
 - Révision de 13 filières portant sur la dotation ou les nominations
 - Entrevues avec le directeur, ressources humaines
- Transferts de paiements
 - Révision
 - Sommaires des projets de développement économiques financés
 - *Guide du financement en éducation et le contrôle de suivi, 2006-2007*
 - Sommaire de tous les paiements reçus en 2006-07
 - Entrevue avec le directeur et le directeur adjoint des services de financement; l'ancien directeur du développement économique et communautaire; les agents de programmes du développement économique



Contexte général

- La région travaille au niveau du transfert/l'élimination de la nécessité d'avoir un bureau régional selon l'initiative de l'Entente-cadre du Manitoba du 7 décembre 1994 (MFA)
 - Partage soutenu d'information avec les chefs du Manitoba (p.ex., partage des détails du budget annuel)
- Efforts significatifs d'augmenter le nombre d'employés autochtones dans la région (présentement environ 40%) selon le PE entre l'ACM et le MAINC
- Les employés non-autochtones pourraient percevoir cela comme un manque d'opportunités
- MFA est venu à échéance (limite de 10 ans soit 2004). Il n'y a toujours pas d'entente sur une prolongation ou une nouvelle entente.
- Un nombre assez important de bandes isolées dans la région ont des perspectives économiques limitées
 - 90% des Premières nations du Manitoba dépendent complètement des transferts fédéraux.
 - Quelquefois, l'assistance sociale remonte à 5 ou 6 générations.
 - Un leadership de prise en charge des Premières nations.



Contexte général (suite)

- La région croit que les coupures générales des dépenses n'ont pas tenu compte des différentes demandes/besoins à travers les régions.
 - Des coupures ont ciblé le vote 1
 - L'équipe exécutive du Manitoba estime, selon plusieurs indicateurs, qu'ils sont la région la plus pauvre en ressources parmi le MAINC
 - Le ratio de financement de vote1/vote 10
 - Semble être le premier à faire des coupures dans des régions spécifiques (fermeture des Bureaux de district, l'approvisionnement extérieur du TI)
 - Le Manitoba se concentre sur des activités qui pourraient être transférées/ abolies afin de rencontrer les 3 objectifs de l'examen des dépenses
- 2006-07: 19.8 millions en OM et en salaires, 803 millions en programmes de paiements
- Enjeux soulevés au niveau de la performance



Observations: Approvisionnement

■ Contexte

- Les contrats de 15 000 \$ ou moins sont délégués au niveau du directeur
- Les contrats supérieurs à 15 000 \$ sont la responsabilité des agents de contrats et d'approvisionnements des Services corporatifs. Au cours des 6 derniers mois de 2006-07, ces contrats ont été traités par l'AC, gestion des contrats car le poste régional était vacant.
- La plupart des gros contrats étaient des études sur la mise en œuvre des droits fonciers issus des traités (DFIT)

■ Forces

- Pour les contrats supérieurs à 15 000 \$, on sollicitait entre 4 à 6 fournisseurs
- Le comité d'évaluation et une grille d'évaluation ont été utilisés pour classer les soumissions compétitives



Observations: Approvisionnement (suite)

- Faiblesses

- Une série de contrats octroyés à 2 compagnies différentes pour l'évaluation de projets de développement économiques proposés.
 - 8 avec une compagnie et 6 avec une autre
 - Chaque contact individuel était de moins de 15 000 \$ et portait sur un travail spécifique
 - Les fournisseurs sont devenus moins familiers avec les exigences du MAINC en tant que sous-traitants pour la Banque de développement du Canada
 - De meilleures pratiques seraient de mettre une offre à commande en place
 - L'équipe chargée de l'examen nous informe que le processus a commencé mais que c'est lent
 - Agrandirait le bassin pour poursuivre ce type de travail
 - Établirait un processus plus transparent d'octroi de contrats



Observations: Gestion financière

- Contexte

- Le budget alloué par l'AC à la réserve du bureau régional du Manitoba (p.ex. les comptes provisoires) par son autorité, au début de l'année fiscale. La plupart du budget est distribué ensuite aux programmes spécifiques selon une formule, des indicateurs de volume, l'expérience, le montant alloué, etc.
- Des fonds sont retenues dans le bureau régional du Manitoba pour les urgences (noyades, incendies); l'augmentation des frais de scolarité au provincial; les coûts de déneigement des routes; etc. Transférer les montants du budget au programme approprié lorsque les exigences détaillées sont connues.
- Transférer les fonds réservés aux projets d'investissements aux activités d'autres programmes pour répondre aux pressions liées au financement car le projet d'investissement est la source primaire de fonds "discrétionnaires" disponibles aux régions.



Observations: Gestion financière (suite)

- Forces

- Analyse/vérification exhaustive des dépenses budgétaires
- On demandera un transfert de fonds du Vote 1 au Vote 10 le jour ouvrable des banques s'il ont des fonds qu'ils ne dépenseront pas.
 - Avait des surplus dans les salaires en 2006-2007 parce que des postes n'ont pas été comblés au bureau régional. Un délai de 2 ans pour le poste de directeur, ressources humaines, a contribué à des retards.
 - A converti au vote 10 afin de rencontrer les contraintes de financement.



Observations: Gestion financière (suite)

- Faiblesses

- Une grande volonté de s'assurer que tout les fonds sont dépensés dans la moindre interruption de temps. Ceci peut mener à du financement de projets qui aura un impact minimal à moyen terme et à long terme.
 - Financement de projet de développement économique avec un score de 50% lors du processus d'évaluation développé des régions. C'est le seuil minimal établi par la région du Manitoba.
 - Peut allouer un montant pour les PN sans tenir compte de l'étendue dans laquelle les projets proposés feront avancer les objectifs des programmes (i.e., éducation parentale et stratégie de mobilisation de la communauté, de nouvelles orientations pour l'éducation, l'emploi jeunesse et un programme de stratégie d'emploi; gestion sociale et services de support de la violence familiale)



Observations: Ressources humaines

- Contexte
 - Directeur, r-h est un PE6 et les employés sont des PE3 ou moins.
 - Directeur, r-h, poste vacant pour environ 2 ans. Remplacé de façon intérimaire
 - Le PE3 était PE6 (intérimaire) pour plus d'un an et les autres postes de r-h n'ont pas été comblés.
 - L'ancien directeur a été réembauché pendant 4 mois jusqu'à ce que le directeur actuelle entre en fonction.
 - C'est difficile de recruter des professionnels en r-h avec expérience.
 - Mise en œuvre de la nouvelle loi (PSEA) dès le 1^{er} janvier 2006. Plus de latitude est donnée aux gérants de programmes. Plus de 20 ont fait la formation et ont maintenant l'autorité déléguée d'embaucher.
 - Bon nombre de gens sont dans des postes intérimaires (8%, le 7 mai 2007). Des efforts pour réduire ceci sont faits.



Observations: Ressources humaines (suite)

- Forces

- Le directeur, r-h (nommé en décembre 2006) a beaucoup d'expérience et les connaissances requises

- Faiblesses

- La bonne pratique d'embauche et de reclassification n'est pas suivie avec rigueur
 - Les filières avant 2007 ne sont pas bien documentées.
 - Les descriptions de travail ne sont pas révisées de façon à refléter les nouvelles responsabilités dues au ED, entre autres. Des initiatives sont en voie de régler ceci.
 - Les comités de classification ne se déroulent pas en règle.
 - Les postes de profils linguistiques et les exigences en matière de sécurité ont changé sans la documentation pour le justifier.
 - Un poste a été réactivé plutôt qu'en créer un nouveau.
 - Les postes ont été comblés sans concours là où il devait y en avoir. Aucune documentation/justification retrouvées dans les filières. .

Observations: Ressources humaines (suite)

- Faiblesses(suite)

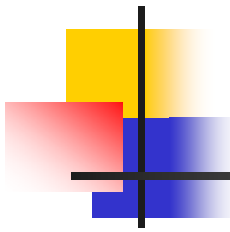
- L'organisation semble avoir beaucoup de postes seniors.

Échelle salariale	Nombre	Positions (en date du 7 mai 07, dont les postes termes)
>\$100K	8	EX 1, EX 2, EX 3; ENG6; ENG5
\$90-100K	30	AS 8; ENG4; FI3; PE6; PM6
\$80-90K	10	IS5, PC3, PE5, SI6
\$70-80K	45	AS5, EDS2, EG6, FI2, PM5, OM4
\$60-70K	37	AS4, CS1, FI1, IS3, PC2, PE2, PE3, OM3, PM4, SI4
\$50-60K	39	AS2, AS3, PM2, PM3, SI3
\$40-50K	57	AS1, CR4, CR5, PM1, SI1
<\$40K	11	CR3



Observations: Ressources humaines (suite)

- Faiblesses (suite)
 - Dépense d'environ 1% de la masse salariale sur la formation en 2006-2007. L'objectif du ministère est de 2%.
 - L'étude de mars 2006 a identifié:
 - Un manque d'orientation, de systèmes, et de formation de base pour les employés
 - Aucun plan stratégique lié au développement des habilités pour les employés juniors ou nouveaux et aucune planification en matière de formation



Observations: Programmes de transferts de paiements

- Contexte

- La plupart des fonds sont alloués selon une formule. Un nombre limité de projets de programmes sont financés en fonction d'une proposition.
- Jusqu'en juillet 2006, il y avait deux directions chargées du développement économique, de l'éducation et du développement social. Une recommandait l'approbation des projets et l'autre gisait l'entente
 - L'étude de mars 2006 a identifié un manque de clarté entre les deux divisions; les processus n'ont pas été mis à jour afin de refléter la nouvelle organisation; les employés ont été mutés sans tenir compte de l'endroit le plus approprié
- Les employés responsables des programmes du développement économique ont opéré de façon indépendante depuis assez longtemps.



Observations: Programmes de transfert de programmes (suite)

- Forces

- Un manuel qui fait le sommaire de tout les programmes gérés par les régions: objectifs, autorités, prestataires éligibles, exigences de la demande, niveau maximal de financement, exigences de déclaration. L'information du manuel est partagée avec les PN.
- Les comités pour les projets de développement économique incluent le conseil tribal et les OPT, ce qui est à la fois une force et une faiblesse
 - Implique les PN du Manitoba, conforme à la volonté de divulguer
 - Risques de conflit d'intérêt— tout les décideurs peuvent faire demande de financement avant les organisations en temps et lieu.
- Lettre d'appel utilisée pour des programmes axés vers les projets qui définissent les critères d'évaluation.
- Des guides pour le *financement de l'éducation et les déclarations* en plus de modèles pour les PN.



Observations: Programmes de transfert de paiements (suite)

- Faiblesses
 - Financement de projet alloués quelque fois sur le principe de premier arrivé, premier venu ou toutes les PN reçoivent à peu près le même montant.
 - Même montant renforce le sentiment de prendre pour acquis (considéré comme un financement de base) et n'encourage pas généralement l'optimisation des résultats du programme
 - Des preuves de diviser un projet. (Les chefs savent que le DGR a l'autorité jusqu'à 100 000 \$ pour les projets CEOP et il en tiennent compte en préparant leurs soumissions)
 - 40% des projets de 2006-2007 sont de 90 à 100 000 \$; 19.3% évalués à exactement à 100 000 \$.
 - Agents de projets du MAINC ne comparaient pas avec les projets financés antérieurs.
 - Dès 2006-07, les propositions de projets de développement économique devaient être déposées avant une date précise et ensuite ont outrepassé les exigences. On ne sait pas si les PN ont été informés du changement.



Observations: Programmes de transfert de paiements (suite)

- Le financement maximal n'a pas été communiqué avec les PN, donc, certaines requêtes ont excédé le montant limite.
- La prestation du CEOP semble mal alignée avec les attributs de programmes de transfert de paiements selon le BVG
 - Devrait financer des projets qui feraient avancer les objectifs des programmes. Les critères d'évaluation des projets peuvent ne pas supporter ceci.
 - Premier arrivé, premier servi signifie que les propositions de moindre qualité peuvent recevoir du financement (un projet du dév. écon. qui avait une cote de 50% a été financé).
- Changements entrepris pour 2007-08
 - Les plans auront l'approbation en place d'ici le commencement ou le début de la prochaine année fiscale
 - Les plans de comparer les nouvelles propositions avec les objectifs de projets financés auparavant



Observations: Programmes de transfert de paiement (suite)

- Déléguer l'autorité du MAINC n'est pas nécessairement évident
 - Doit revenir vers les conditions et les modalités afin de déterminer le pouvoir délégué. Quelques secteurs de programmes (i.e., le développement économique) ont décidé de réduire le pouvoir délégué. Ce n'est pas facile d'en faire la distinction pour ceux qui ne sont pas activement impliqués dans ce programme.



Prochaines étapes

- Dans l'immédiat
 - Communiquer au bureau régional du Manitoba les grandes priorités du MAINC, suivi de la mise en œuvre et des contrôles
 - Coaching/mentorat pour la gestion régionale
 - Augmentation de l'orientation de l'AC vers les régions pour financer les programmes
 - Analyser l'intégrité de programmes, p.ex., l'utilisation de comités d'évaluation
 - Formation dans les bonnes pratiques sur l'administration des subventions et des contributions.
 - Critères de la vérification de l'EEA du 15 juin 2007 des Subventions et contributions de EEA la Direction générale de la vérification et de l'éthique
 - CT *Guide sur les subventions, contributions et autres transferts de paiements* du CT, de juillet 2002
 - *Un modèle pour identifier le risque dans programmes de subventions et de contributions*, du BVG, le 1^{er} novembre 2000
 - Une évaluation des postes afin vérifier que la description du poste reflète correctement les responsabilités réelles



Prochaines étapes (suite)

- À long terme
 - Se charger des audits horizontaux et verticaux
 - Donner la priorité des vérifications sur les projets de programmes de transfert de paiements où les régions ont un droit de discrétion sur comment les fonds sont distribués (p.ex., les audits horizontaux)
 - Ceci comprend à la fois l'AC et les régions dans la vérification puisque plusieurs symptômes observés dans les régions peut s'expliquer par un modèle de contrôle limité dans l'ensemble
 - Comme résultat, il y aurait une série de recommandations afin d'améliorer les résultats des programmes et de renforcer le modèle de contrôle des régions et à l'AC
 - La vérification de pratiques de gestion dans une région (en temps et lieu, de toutes les régions) (les audits verticaux)



Autres enjeux soulevés

- Questions provenant du programme
 - Développement économique
 - Est-ce que les transferts de paiements doivent encourager la création d'entreprises dans les réserves des PN établies uniquement dans le but de profiter des avantages fiscaux (p.ex., les pharmacies sur le Web)?
 - Programmes d'investissement
 - Besoin de créer des mesures incitatives pour les PN afin de maintenir ce qui est déjà accompli.