



# **Affaires autochtones et Développement du Nord Canada**

## **Rapport de vérification interne**

### **Vérification des pratiques de gestion de la région de la Saskatchewan**

**Préparé par la  
Direction générale des services de vérification et  
d'assurance**

**N° de projet 12-18**

**Novembre 2012**

## TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. CONTEXTE .....	4
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	5
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE .....	6
4. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS .....	6
4.1. <i>Gouvernance et orientation stratégique</i> .....	7
4.2. <i>Gestion des ressources humaines</i> .....	9
4.3. <i>Valeurs et éthique</i> .....	11
4.4. <i>Communications</i> .....	13
4.5. <i>Gestion du risque</i> .....	14
4.6. <i>Surveillance du rendement organisationnel</i> .....	16
5. CONCLUSION.....	17
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION .....	18
Annexe A : Critères de vérification.....	22

## ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
AEC	Autoévaluation des contrôles
CER	Comité exécutif régional
CGF	Comité de gestion financière
CGRH	Comité de gestion des ressources humaines
CRG	Comité régional de gestion
CRO	Comité régional des opérations
DGR	Directeur général régional
DGRA	Directeur général régional associé
EGR	Entente de gestion du rendement
EPG	Examen des pratiques de gestion
ISPI	Initiatives stratégiques et partenariats en innovation
PARD	Plan d'action contre la réduction du déficit
PVFR	Plan de vérification fondé sur les risques
SVE	Secteur de la vérification et de l'évaluation
VPG	Vérification des pratiques de gestion

# RÉSUMÉ

## **Contexte**

Une deuxième ronde de vérifications des pratiques de gestion (VPG) était incluse dans le plan de vérification axé sur les risques 2010-2011 et 2012-2013 d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC), du fait que les vérifications des pratiques de gestion permettent à AADNC d'avoir une approche efficace et rentable pour améliorer les pratiques de gestion et faire connaître les pratiques exemplaires. Le PVFR a été recommandé par le comité de vérification, puis approuvé par le sous-ministre le 19 avril 2010.

Les vérifications VPG sont maintenant complétées pour toutes les régions et tous les secteurs d'AADNC. La VPG de la région de la Saskatchewan était la dernière vérification régionale à faire, dans le cadre de la deuxième ronde des VPG. La vérification s'est déroulée en pleine période de changement et de transition, car d'importants changements étaient anticipés tant au niveau de la région que du Ministère, dû à la mise en œuvre du plan d'action pour la réduction du déficit (PARD). Ceci a créé de l'incertitude et même de l'anxiété tant au niveau de la direction que du personnel.

Cette deuxième ronde de VPG comprenait un atelier d'autoévaluation des contrôles (AEC) et une vérification des pratiques de gestion; la vérification était axée sur les secteurs présentant les risques les plus élevés, tels qu'identifiés par le Secteur de la vérification et de l'évaluation (SVE) grâce à l'atelier d'AEC et aux conclusions des vérifications et des examens antérieurs.

## **Objectif et portée de la vérification**

Cette vérification avait pour objectif de fournir à la haute direction une assurance quant à un ensemble de pratiques de gestion jugées à haut risque lors de l'atelier régional d'AEC, de l'examen des résultats des vérifications et des examens antérieurs et de l'examen des priorités ministérielles. En ce qui a trait aux pratiques de gestion jugées à haut risque, le SVE a évalué les contrôles et activités en place afin de juger de leur efficacité et de leur pertinence pour l'atteinte des objectifs régionaux conformément aux politiques, procédures et règlements applicables.

La vérification porte sur les exercices 2010-2011 et 2011-2012. Conformément à son objectif, elle porte sur l'examen des pratiques et activités de gestion à risque élevé, compte tenu de leur importance relative et de leur rendement. La portée de la vérification dans la région de la Saskatchewan comprend les pratiques de gestion au niveau des organismes de gestion et de surveillance, de la planification et de l'établissement des objectifs opérationnels, des valeurs et de l'éthique, de la planification des ressources humaines, des communications internes, de la gestion du risque et de mesure du rendement.

## **Énoncé de conformité**

La vérification des pratiques de gestion de la région de la Saskatchewan est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

## ***Points forts***

Au cours des travaux de vérification menés sur le terrain, l'équipe de vérification a observé certains contrôles afin de s'assurer qu'ils sont conçus adéquatement et appliqués efficacement par la direction régionale de la Saskatchewan. Elle a ainsi établi une liste de résultats positifs :

- Les efforts de rationalisation de la structure de gouvernance régionale ont porté sur les activités de gouvernance et ont permis de clarifier les rôles et responsabilités.
- La prise de décisions par les comités de direction a été renforcée par l'adoption de modèles d'évaluation des risques et de décision.
- La région a défini ses postes clés, rédigé des profils de compétences et lancé un appel d'intérêt quant aux possibilités d'avancement dans le cadre de ses efforts de planification de la relève.

## ***Recommandations***

L'équipe de vérification a identifié les secteurs dans lesquels les pratiques et processus de gestion pourraient être améliorés et a formulé quatre recommandations.

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation, recommande que le directeur général régional de la région de la Saskatchewan :

1. S'assure que le plan d'activités de la région soit clairement harmonisé avec le plan des ressources humaines et démontre la correspondance entre les engagements en matière de planification et les ressources humaines et financières nécessaires à leur réalisation. En harmonisant ces deux plans, la région doit tenir compte du processus de planification de la relève afin de s'assurer que les initiatives de perfectionnement et de formation des employés correspondent au perfectionnement des habiletés et aux compétences nécessaires, en plus de les renforcer, pour répondre aux engagements à court et à long terme de la région en matière de planification.
2. Utilise les résultats du sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux, publiés en février 2012, pour recueillir de l'information sur les problèmes potentiels en matière de communication, d'atmosphère de travail, de valeurs et d'éthique et établir un point de référence à partir duquel il pourra élaborer un plan d'action.
3. Veille à ce qu'une démarche officielle et documentée de la gestion du risque soit élaborée, et dotée notamment d'un processus continu et d'une structure de gouvernance pour l'identification, l'évaluation, la surveillance et l'attribution des responsabilités des mesures d'atténuation des risques. En élaborant cette démarche, la région de la Saskatchewan devrait tirer profit de l'expertise d'AADNC en matière de gestion du risque ministériel, pour l'aider à s'assurer d'adopter une approche cohérente de gestion du risque.

4. S'assure que la région documente officiellement sa méthode de mesure du rendement, notamment en définissant les processus d'élaboration, d'intégration, de surveillance et de production de rapports sur les indicateurs de rendement, de même que le processus d'ajustement, au besoin.

## ***Conclusion***

De manière générale, l'équipe de vérification a constaté que les pratiques de gestion étaient efficaces et adéquates. Certains points à améliorer ont été identifiés au niveau des pratiques de gestion suivantes : planification et établissement d'objectifs opérationnels, planification des ressources humaines, valeurs et éthique, communications internes, gestion du risque et mesure du rendement.

# 1. 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) de 2007 à 2010, dans le cadre d'une initiative ministérielle visant à évaluer les forces relatives des pratiques de gestion dans les régions et les secteurs. À la suite de la première ronde d'examens, le sous-ministre et le comité de vérification ont recommandé la rédaction d'un rapport de synthèse visant à faire ressortir les forces et les faiblesses du processus d'EPG et à déterminer s'il y avait lieu de le poursuivre. À la suite de l'analyse, le comité de vérification a recommandé la réalisation d'une deuxième ronde de vérifications des pratiques de gestion, selon une méthode révisée, ce qui a été approuvé par le sous-ministre.

Selon la méthode révisée, conçue pour fournir à la direction du Ministère une assurance comparable à celle qu'apporte une vérification, des mandats de vérification des pratiques de gestion devaient être menés en deux phases : un atelier d'autoévaluation des contrôles (AEC) et une vérification avec une portée limitée. À la lumière de la rétroaction reçue lors de l'AEC, des résultats de vérifications et d'examens antérieurs et d'un examen des priorités ministérielles, un nombre limité de pratiques de gestion ont été choisies aux fins de vérification.

## 1.2 *Autoévaluation des contrôles*

L'atelier d'AEC est le moyen par lequel l'équipe de vérification interne recueille les opinions des participants sur l'importance, l'efficacité et l'efficience des principales pratiques de gestion. Plus précisément, il s'agit de recueillir leurs points de vue sur l'efficacité des principales pratiques de gestion pour l'atteinte des objectifs régionaux. L'atelier d'AEC a été animé par une équipe du SVE et dirigé par un tiers indépendant; il a été conçu pour permettre le maximum de discussions, et des outils de vote anonyme favorisaient la formulation de commentaires ouverts et sincères.

À la suite des discussions tenues pendant l'atelier, des entrevues préliminaires et de l'examen des résultats d'examens antérieurs, le SVE a cerné sept domaines présentant un risque potentiel et devant faire l'objet d'une analyse plus approfondie : les organismes de gestion et de surveillance, la planification et l'établissement d'objectifs opérationnels, les valeurs et l'éthique, la gestion des ressources humaines, les communications internes, la gestion des risques et la mesure du rendement. Ces secteurs de risques ont été rapproché des catégories de contrôles de gestion de base correspondantes et des critères de vérification pertinents ont été élaborés et évalués (ces critères sont énumérés à l'annexe A).

## 1.3 *Région de la Saskatchewan*

La région de la Saskatchewan a pour principal mandat d'offrir des programmes et des services aux Autochtones de la province de la Saskatchewan, afin de les soutenir dans l'amélioration de leur bien-être et de leur prospérité économique, dans le développement de communautés plus saines et plus durables, et dans une participation plus active au développement politique, social et économique du Canada.

La Saskatchewan arrive au deuxième rang des provinces canadiennes en ce qui concerne la proportion d'autochtones à qui s'adressent nos programmes et services (les autochtones y représentent environ 15 % des habitants, ou 120 000 personnes, derrière le Manitoba); ces programmes et services sont offerts par l'intermédiaire de quatre bureaux situés à Regina, Saskatoon, Prince Albert et Fort Qu'Appelle; et grâce à un effectif d'environ 220 personnes. La région fournit des services à 70 Premières nations dans six régions visées par un traité, représentées par neuf conseils de bande, et comprenant dix Premières nations indépendantes.

En 2011-2012, le budget de fonctionnement total de la région de la Saskatchewan était d'environ 640 M\$, dont plus de 98 % étaient affectés à des paiements de transfert pour des programmes destinés aux Premières nations. Les programmes et services de la région sont offerts par l'intermédiaire de quatre principales directions : Terres et développement économique, Initiatives stratégiques et partenariats en innovation, Services de financement et Opérations régionales (centre de coût Sud et district Centre-Nord). Les Services ministériels de la région appuient les activités de ces directions.

## **2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION**

### ***2.1 Objectif de la vérification***

La vérification avait pour objectif de fournir à la haute direction une assurance sur une série de pratiques de gestion jugées à haut risque après un atelier régional d'AEC, un examen des résultats des vérifications et des examens précédents et un examen des priorités ministérielles. Pour les pratiques de gestion jugées à haut risque, le SVE a évalué la pertinence et l'efficacité des contrôles et des activités en place pour l'atteinte des objectifs régionaux conformément aux politiques, procédures et règlements applicables.

L'objectif de la vérification est appuyé par des critères de vérification détaillés conformes aux contrôles de gestion de base du Secrétariat du Conseil du Trésor.

### ***2.2 Portée de la vérification***

La vérification couvre la période du 1<sup>er</sup> avril 2010 au 31 mars 2012. Elle a permis d'examiner les pratiques et les activités de gestion jugées à haut risque par la direction et le SVE compte tenu de leur importance relative et de leur rendement. Dans les cas où les travaux de vérification avaient été effectués récemment ou étaient prévus, les pratiques de gestion jugées à haut risque ont été exclues de la portée de la vérification. De plus, les pratiques de gestion placées sous la responsabilité principale de l'administration centrale ont aussi été exclues de la vérification. Les secteurs relevant de l'administration centrale souvent jugés à haut risque feront l'objet de vérifications futures à l'échelle du Ministère.



### **3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE**

Des procédures de vérification suffisantes et pertinentes ont été suivies et des éléments probants ont été recueillis afin d'appuyer les conclusions énoncées dans le présent rapport.

Les principales techniques de vérification utilisées sont les suivantes :

- entrevues menées auprès de gestionnaires et d'employés clés de la région
- examen de la documentation pertinente relative aux organismes de gestion et de surveillance, à la planification et à l'établissement d'objectifs opérationnels, aux valeurs et à l'éthique, à la planification des ressources humaines, aux communications internes, à la gestion du risque et à la mesure du rendement
- évaluation du système de contrôles internes, de gestion des risques et de gouvernance dans la région à l'égard des processus inclus dans la portée de la vérification
- examen détaillé d'un échantillon des communications internes (p. ex. courriels, comptes rendus de réunions, intranet, etc.)
- examen détaillé d'un échantillon de dossiers de ressources humaines afin de déterminer si les décisions de dotation prises par la direction le sont en fonction du plan des ressources humaines de la région et sont approuvées par les autorités détenant les pouvoirs nécessaires.

La démarche utilisée pour atteindre les objectifs de la vérification comprend notamment l'élaboration de critères de vérification dont découlent les observations, les évaluations et les conclusions. Les critères d'évaluation choisis pour cette vérification sont énumérés à l'annexe A.

Aux fins de l'examen des communications internes et des dossiers de ressources humaines, un échantillon de contrôles a été choisi pour la période couverte par la vérification – du 1<sup>er</sup> avril 2010 au 31 mars 2012. La stratégie d'échantillonnage tient compte des facteurs suivants : répartition sur tous les exercices financiers, type de communication ou de dotation, risques ciblés et fréquence et type des contrôles à évaluer.

### **4. CONSTATS ET RECOMMANDATIONS**

À partir des éléments probants recueillis lors de l'examen de la documentation, des analyses et des entrevues, l'équipe de vérification a évalué chacun des critères de vérification et en a tiré des conclusions. En cas d'écart important entre le critère de vérification et la pratique observée, le risque associé était évalué et permettait de tirer une conclusion et de formuler des recommandations d'améliorations.

Les observations portent à la fois sur les pratiques de gestion jugées saines et sur celles qui nécessitent une amélioration. Les observations portant sur les domaines de gestion nécessitant une amélioration sont accompagnées des répercussions des lacunes identifiées et de recommandations de mesures correctives.

## **4.1. Gouvernance et orientation stratégique**

### **4.1.1. Organismes de gestion et de surveillance**

Afin de s'assurer que les structures de gouvernance appropriées sont mises en place, il faut créer des organismes de gestion et de surveillance appropriés qui tiennent des rencontres régulières et dont le rôle et les responsabilités sont clairement définis et compris. La vérification avait pour objectif d'évaluer les principaux organismes de gestion et de surveillance de la région ainsi que leurs interactions et leurs communications, pour déterminer leur efficacité.

Les principaux organismes de gestion et de surveillance de la région de la Saskatchewan sont le comité de gestion financière (CGF) et le comité de gestion des ressources humaines (CGRH). Ces deux comités sont coprésidés par le directeur général régional (DGR) et le directeur des services ministériels et comptent parmi leurs membres le directeur général régional associé (DGRA), tous les directeurs régionaux, le gestionnaire de la planification et de l'analyse financière et le gestionnaire des ressources humaines. La région a également créé un comité régional de gestion (CRG), un comité exécutif régional (CER) et un comité régional des opérations (CRO) pour surveiller ses activités.

En octobre 2009, la région de la Saskatchewan a lancé un examen de la structure de ses comités dans l'objectif de rationaliser son système de gouvernance et de clarifier les rôles et responsabilités de chacun des comités. Le processus a permis à la région de trouver des moyens d'éliminer ou de fusionner des comités, de clarifier les processus décisionnels des comités et de mettre à jour leur mandat.

L'examen des mandats de chacun des cinq organismes de gouvernance susmentionnés révèle que ce mandat de même que les rôles et responsabilités de chaque comité sont clairs, et qu'à l'exception du CER, ils ne semblent pas se chevaucher. Les personnes interrogées ont mentionné qu'il pourrait être utile de fusionner le CER et le CRG, étant donné que les deux comités regroupent les mêmes membres.

L'examen d'un échantillon de comptes rendus de réunions et d'ordres du jour du CGRH, du CGF et du CRO a révélé que les réunions se tenaient régulièrement, que les ordres du jour étaient préparés à l'avance et que les membres des comités recevaient les informations nécessaires pour remplir leurs responsabilités. On a cependant noté que les comptes rendus n'étaient pas toujours approuvés et communiqués aux intervenants.

Dans l'ensemble, la structure de gouvernance de la région de la Saskatchewan a été jugée efficace, et la définition des rôles et responsabilités est claire. L'approbation et la communication des comptes rendus de réunions font partie des possibilités d'amélioration.

### **Recommandation**

Aucune recommandation.

#### **4.1.2. Planification et établissement des objectifs opérationnels**

La planification et l'établissement des objectifs régionaux sont rendus possibles par la série de processus de gestion mis en place pour établir une orientation stratégique, des plans opérationnels, des objectifs et des priorités, et pour fournir une orientation claire sur la façon dont les ressources doivent être affectées pour réaliser les plans. L'existence de documents de planification et d'établissement d'objectifs opérationnels permet de s'assurer que la direction établit des orientations, des plans et des mesures adéquats, de façon responsable. Les rapports doivent comprendre des données financières et opérationnelles disponibles et précises afin de remplir leur rôle de surveillance. L'affectation des ressources et les budgets comprennent les ressources financières, humaines et matérielles.

Dans la région de la Saskatchewan, la direction des Initiatives stratégiques et des partenariats en innovation (ISPI) dirige la rédaction du plan annuel d'activités. Chaque année, l'ISPI prépare une première version du plan d'activités en consultation avec les directeurs régionaux, les directeurs, le directeur général régional associé et le directeur général régional. Cette première version du plan est diffusée lors du forum stratégique des gestionnaires, ce qui permet de recueillir leurs commentaires avant de la présenter au CER. L'équipe de vérification, grâce à son examen du processus d'élaboration du plan d'activités et à des entrevues menées auprès des gestionnaires régionaux, a noté qu'il n'existait pas de processus officiel d'approbation du plan d'activités. Le plan est communiqué aux directeurs pour approbation, mais cela se fait de façon informelle, en dehors de la structure officielle des comités.

L'équipe de vérification a aussi noté que le plan d'activités n'était pas clairement intégré au plan des ressources financières ou au plan des ressources humaines de la région. Comme la direction tient implicitement compte des ressources humaines et financières lors de la rédaction du plan d'activités régional, il aurait été logique que les plans d'affaires régionaux comprennent des estimations des ressources humaines et financières nécessaires pour atteindre chacun des objectifs et priorités de la région. Les personnes interrogées ont souligné le fait qu'il n'existait pas d'outil ni de modèle créé par le Ministère pour favoriser une harmonisation entre les plans et les ressources. C'est pour cette raison qu'un modèle de plan de travail a été créé pour la direction générale en 2011-2012, afin de favoriser l'intégration des ressources humaines et financières. Sur les cinq plans examinés pour l'exercice 2011-2012, un seul a clairement été rédigé selon ce modèle.

L'équipe de vérification a également remarqué que la communication du plan d'activités régional à tous les employés de la région devait être améliorée. Les plans d'affaires sont communiqués aux gestionnaires et aux directeurs de la région, mais il n'existe aucune stratégie officielle de communication des priorités et des objectifs régionaux destinée à tous les employés de la région. L'examen du site intranet de la région de la Saskatchewan montre que les derniers plans d'activités régionaux publiés concernent les années fiscales 2006-07 à 2008-09. Les personnes interrogées font remarquer que les réunions générales du personnel ont servi à

communiquer les plans d'affaires régionaux dans le passé, mais qu'on n'en avait tenu aucune depuis décembre 2010. Les employés ont exprimé leur inquiétude quand au manque de réunions impliquant tout le personnel, ainsi que le démontrent les résultats du Sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux (publiés en février 2012), dans lequel le quart des répondants de la région de la Saskatchewan<sup>1</sup> pensent que le Ministère ne communique pas efficacement sa vision, sa mission et ses buts.

L'équipe de vérification a observé une communication efficace des priorités et objectifs régionaux à la haute direction du Ministère et aux partenaires externes. Elle a également noté l'existence d'un processus favorisant l'harmonisation des priorités du plan d'activités avec les ententes de gestion du rendement (EGR) des directeurs régionaux. L'équipe de vérification n'a pas évalué la mesure selon laquelle les priorités régionales avaient été intégrées aux EGR, mais ce type de processus favoriserait la responsabilisation de tous les membres de l'équipe de direction de la région.

La région de la Saskatchewan prépare des plans de travail pour les directions; s'y sont ajoutés récemment des plans de travail portant sur des priorités précises (p. ex. plan de mise en œuvre sur les mesures actives des partenaires 2011-2013), selon les besoins. L'équipe de vérification a étudié un échantillonnage des plans de travail pour les exercices 2010-2011 et 2011-2012, et a remarqué que ces plans reflétaient les priorités et les objectifs du plan d'activités de la région de la Saskatchewan. Tout comme le plan d'activités de la région, les plans d'affaires des directions examinés ne donnent aucun détail sur les ressources financières nécessaires à leur application. La vérification a montré que certains plans d'affaires des directions contenaient des informations en termes de ressources humaines, mais ils n'étaient pas harmonisés avec les autres plans examinés.

## **Recommandation**

Voir recommandation dans la section 4.2.1 *Planification des ressources humaines*.

## **4.2. Gestion des ressources humaines**

### **4.2.1. Planification des ressources humaines**

Dans le contexte de l'administration fédérale, on s'attend à ce que les décisions en matière de dotation tiennent compte des besoins actuels et futurs et à ce qu'elles soient prises de manière équitable et objective. Il est essentiel que des pratiques de gestion et des procédures de contrôle interne soient mises en place afin d'assurer le respect des politiques, l'équité et la transparence du processus de dotation. Il importe aussi que la direction mène des analyses périodiques du processus de dotation afin de relever les tendances et des anomalies potentielles.

---

<sup>1</sup> Quarante et un pourcent (41 %) des employés de la région de la Saskatchewan ont répondu au sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux en 2011.

Le Secteur des politiques et des orientations stratégiques de même que la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu du travail établissent les processus de planification des ressources humaines d'AADNC. Conformément aux exigences d'AADNC et pour appuyer ses activités en matière de ressources humaines, la région de la Saskatchewan prépare annuellement trois principaux documents de planification : un plan intégré de ressources humaines, un plan d'action en ressources humaines et un plan de dotation stratégique. Ensemble, ces documents définissent les priorités annuelles de la région en matière de ressources humaines (plan intégré des ressources humaines), établissent les objectifs, les jalons, les risques et les stratégies d'atténuation en matière de ressources humaines pour l'atteinte des priorités de la région en matière de ressources humaines (plan d'action en ressources humaines) et définissent les exigences prévues en matière de ressources humaines pour l'année dans la région (plan de dotation stratégique).

L'examen des plans intégrés des ressources humaines pour la région de la Saskatchewan pour les exercices 2010-2011 et 2011-2012 a révélé que, même si les plans étaient généralement harmonisés avec les objectifs du plan d'activités annuels, ils n'intégraient pas les ressources financières nécessaires à leur réalisation, comme on l'a noté à la section 4.1.2, ils étaient en général conformes aux objectifs du plan d'activités annuel de la région. L'équipe de vérification a également remarqué, lors de l'examen du plan d'action 2011-2012 sur les ressources humaines pour la région de la Saskatchewan, que la région s'était donnée comme priorité d'améliorer les processus de planification intégrée et d'harmonisation des ressources. Pour atteindre cet objectif, l'équipe de vérification a remarqué que le plan de dotation stratégique 2011-2012 pour la région de la Saskatchewan comprenait des prévisions salariales pour chaque mesure de dotation prévue, ce qui n'était pas le cas lors des années précédentes.

Dans la région de la Saskatchewan, la planification des ressources humaines est réalisée par consensus par le CGRH. Avant de faire approuver une mesure de dotation, les directeurs régionaux doivent remplir un formulaire d'évaluation du risque et de décision afin de justifier la mesure de dotation, ses liens avec les plans des ressources humaines nationaux et régionaux et les exigences financières liées au poste. Les données sont ensuite utilisées par les membres du CGRH pour établir les avantages de la mesure de dotation. Si elle est approuvée, cette mesure de dotation est transmise aux services des ressources humaines de la région, qui se chargent de son application.

La communication des mesures de dotation aux employés de la région relève de la direction responsable de la mesure de dotation. Le processus n'est pas centralisé au niveau de la section régionale des ressources humaines, mais les personnes interrogées soulignent qu'elles reçoivent généralement un avis lorsqu'un concours de dotation est lancé. Un examen du site intranet de la région de la Saskatchewan a également permis de noter qu'il existait une page sur les ressources humaines, où l'on trouve d'importants renseignements sur les ressources humaines touchant les employés régionaux, y compris des liens vers les plans de ressources humaines de la région et les affichages de postes de la fonction publique.

Grâce à un examen de 13 dossiers de mesures de dotation tenues dans la région<sup>2</sup>, l'équipe de vérification a noté que tous les dossiers respectaient les politiques et lois applicables, et avaient été approuvés par les personnes autorisées à le faire. L'équipe de vérification a noté des possibilités d'améliorations quant à l'harmonisation des mesures de dotation avec le budget et les ressources de la région. Six des dossiers de dotation examinés ne donnaient pas de détails sur les répercussions financières de la mesure de dotation.

L'équipe de vérification a également remarqué, lors des entrevues et de l'examen de la documentation sur les ressources humaines, que la région de la Saskatchewan s'était efforcée au cours des dernières années d'élaborer des stratégies afin de s'assurer de disposer des compétences et des habiletés requises pour atteindre ses objectifs actuels et futurs. En 2009-2010, la région a rédigé un plan de relève identifiant les priorités à court et à long terme en matière de ressources humaines pour la région, le processus de relève et les responsabilités des employés, des gestionnaires et des ressources humaines. Peu après, la région a rédigé des profils de compétences pour les postes clés et a fait circuler une lettre d'appel auprès du personnel afin de les inviter à participer à cette initiative.

La direction devrait continuer ses efforts en matière de planification de la relève afin de s'assurer que la région dispose des ressources humaines nécessaires pour atteindre ses objectifs, notamment en raison du vieillissement de l'effectif qui se fait sentir dans la fonction publique et des conditions du marché du travail en Saskatchewan.

## **Recommandation**

Le directeur régional de la région de la Saskatchewan devrait s'assurer que le plan d'activités de la région soit clairement harmonisé avec le plan des ressources humaines et démontre la correspondance entre les engagements en matière de planification et les ressources humaines et financières nécessaires à leur réalisation. En harmonisant ces deux plans, la région doit tenir compte du processus de planification de la relève afin de s'assurer que les initiatives de perfectionnement et de formation des employés correspondent au perfectionnement des habiletés et aux compétences nécessaires, en plus de les renforcer, pour répondre aux engagements à court et à long terme de la région en matière de planification.

### **4.3. Valeurs et éthique**

#### **4.3.1. Valeurs et éthique**

La philosophie de gestion de la direction est l'un des éléments essentiels qui permettent d'assurer l'engagement et la loyauté des employés, et elle devrait également démontrer que la direction s'engage à instaurer un milieu de travail sain et équilibré et à assurer la

---

<sup>2</sup> Un échantillon de 15 dossiers de dotation avait été initialement choisi pour la vérification; cependant l'un de ces dossiers a fait l'objet d'une annulation et est donc resté incomplet, et un autre n'a pas été retrouvé.

reconnaissance appropriée du personnel. La philosophie de gestion de la direction doit également mettre l'accent sur les valeurs, l'éthique et l'intégrité. Les valeurs éthiques et l'intégrité doivent être renforcées par des mesures de gestion, et les employés doivent pouvoir faire état de leurs préoccupations sans crainte de représailles.

Les personnes interrogées n'ont pas fait preuve du même niveau de connaissance en ce qui a trait à la compréhension des exigences du nouveau code de valeurs et d'éthique d'AADNC (le code d'AADNC). Le nouveau code d'AADNC est basé sur le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (ces deux codes sont entrés en vigueur en avril 2012) et la *Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat* du Conseil du Trésor; il fournit des directives à tous les employés d'AADNC quant à leurs responsabilités et à leur comportement en ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique en milieu de travail. Alors que tout le personnel du Ministère a reçu un courriel les informant de l'entrée en vigueur du nouveau code d'AADNC, accompagné d'une trousse d'information en ligne, les employés n'étaient généralement pas familiers avec leurs responsabilités découlant de ce code, et ont indiqué n'avoir reçu aucune formation officielle sur l'interprétation et l'application de ce nouveau code.

Les personnes interrogées ont souligné une inquiétude commune du niveau de l'atmosphère de travail actuelle au niveau du bureau régional et ont affirmé qu'il serait possible d'en faire davantage pour promouvoir les valeurs et l'éthique dans le milieu de travail. Un examen détaillé des résultats du sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux en 2011 a révélé que la région de la Saskatchewan obtenait systématiquement des cotes plus faibles que celles du Ministère dans son ensemble et de la fonction publique en général en ce qui a trait aux valeurs et à l'éthique si l'on compare les points de vue des participants dans les domaines concernés, notamment comment les plaintes sont gérées, si la direction montre le bon exemple éthiquement parlant, si des discussions sur les valeurs et l'éthique ont lieu au travail, et si la direction va résoudre les préoccupations soulevées dans le sondage.

Lors des entrevues menées auprès des gestionnaires et du personnel, l'équipe de vérification a noté que les personnes interrogées connaissaient de manière générale les outils auxquels elles pouvaient recourir en cas de dilemme éthique; les personnes interrogées ont mentionné le site intranet du Ministère et leur supérieur immédiat comme deux avenues potentielles en cas de questions ou de préoccupations.

La vérification s'est déroulée en pleine période de changement et de transition, car d'importants changements étaient anticipés tant au niveau de la région que du Ministère, dû à la mise en œuvre du plan d'action pour la réduction du déficit (PARD). Ceci a créé de l'incertitude et même de l'anxiété tant au niveau de la direction que du personnel.

## **Recommandation**

Voir la recommandation dans la section 4.4.1 *Communications internes*.

## 4.4. Communications

### 4.4.1. Communications internes

Il importe de disposer de canaux de communication interne et de rétroaction ouverts et efficaces pour s'assurer que les décisions sont mises en œuvre de façon efficace et qu'il est possible de formuler des commentaires précis, ouverts et honnêtes. Il importe également que les mécanismes de communication interne et de rétroaction fournissent au personnel des données pertinentes, en temps opportun.

Pour évaluer l'efficacité et la transparence des canaux de communication interne existants de même que leur fonctionnement, l'équipe de vérification a mené des entrevues auprès des gestionnaires et du personnel ainsi qu'un examen d'un échantillon de documents de communication comprenant des présentations, des ordres du jour et des comptes rendus de réunions, des courriels, des pages intranet et des documents stratégiques. L'équipe de vérification a noté l'existence de toute une gamme de canaux de communication interne favorisant la transmission de commentaires ouverts et efficaces dans toute l'organisation, mais elle a remarqué que l'efficacité et la pertinence de ces canaux variaient considérablement selon le niveau hiérarchique et l'unité organisationnelle de l'employé. Au niveau des gestionnaires et des directeurs, les personnes interrogées ont jugé les communications efficaces et rapides, notamment pour ceux qui appartiennent à un organisme régional de gouvernance ou au forum stratégique des gestionnaires. Cependant, au niveau des employés, les personnes interrogées ont fait remarquer que l'efficacité et la rapidité des communications pourraient être améliorées. La plupart des employés ont une opinion positive de l'efficacité des communications avec leur supérieur immédiat, mais notent des lacunes au niveau de l'efficacité de la communication avec leur direction ou leur unité organisationnelle.

Grâce à un examen des résultats du sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux en 2011 pour la région de la Saskatchewan, l'équipe de vérification a remarqué que le rendement régional en matière de communications internes obtenait une cote beaucoup plus basse que celle d'AANDC dans son ensemble et de la fonction publique en général. Il faut notamment souligner que moins d'un tiers des répondants de la région de la Saskatchewan jugent la circulation de l'information efficace venant de la haute direction et que moins de la moitié des répondants jugent recevoir une reconnaissance significative pour leur travail.

Le principal outil utilisé par la région pour transmettre de l'information rapidement est le courriel. La région utilise également d'autres outils de communication : l'Express d'AANDC, courriels à l'ensemble des employés, site intranet de la région; *Frontline Facts*<sup>3</sup>, rencontres des comités et rencontres générales du personnel. À l'exception de *Frontline Facts* et des rencontres lors des comités, que les participants jugent efficaces, les autres outils ont été décrits comme inefficaces. Plus particulièrement, l'équipe de vérification a remarqué :

---

<sup>3</sup> Portail électronique conçu pour communiquer des renseignements au personnel de première ligne.



- que les pages Web et les documents du site intranet de la région sont désuets, ce qui en limite l'efficacité en tant qu'outil de communication;
- que les communications régionales sont largement axées sur les accomplissements externes (l'Express d'AANDC) et sur les actualités de la région (courriels à l'ensemble du personnel) et ne contiennent pas de données sur les priorités internes, les objectifs ou les activités à venir;
- qu'aucune rencontre générale des employés n'a été tenue dans la région depuis décembre 2010;
- que lors des entrevues, les employés ont exprimé le souhait de rencontrer plus souvent leurs gestionnaires en personne.

En 2008, l'unité des communications de la région de la Saskatchewan s'est vu confier par le CGR la tâche d'élaborer un plan de communications internes pour la région. Les résultats de discussions menées avec des groupes d'employés de la région et les résultats d'un sondage mené auprès de ces employés ont donc été présentés au CGR, de même qu'une liste de recommandations à court et à long terme en vue de renforcer les communications internes. Il semble cependant que depuis ce temps, aucun progrès n'ait été accompli dans l'élaboration d'un plan.

## **Recommandation**

Le directeur général de la région de la Saskatchewan devrait utiliser les résultats du sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux, publiés en février 2012, pour recueillir de l'information sur les problèmes potentiels en matière de communication, d'atmosphère de travail, de valeurs et d'éthique et établir un point de référence à partir duquel il pourra élaborer un plan d'action.

## **4.5. Gestion du risque**

### **4.5.1. Approche de gestion du risque**

Dans le contexte actuel, la gestion efficace du risque est essentielle afin d'exercer une saine gouvernance et de faire preuve de responsabilité. Il est prévu que les bureaux régionaux d'AANDC comprennent les principaux risques et disposent de plans afin de les atténuer. 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 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 est axée sur la gestion du risque à l'échelle régionale. Les autres activités de gestion du risque menées dans la région (p. ex. évaluations du risque présenté par le bénéficiaire, intervention et surveillance financière) ne font pas partie de la portée de la présente vérification.

La région de la Saskatchewan ne dispose d'aucun profil de risque régional et doit mettre en place un processus officiel visant à cerner et à documenter les risques, à élaborer des plans

d'atténuation du risque et à attribuer des responsabilités à cet égard, à surveiller les stratégies d'atténuation et à en rendre compte, et à faire des ajustements au besoin. La vérification a permis de montrer que plus d'activités de gestion du risque sont menées dans le cadre des processus de planification et de prise de décision de la région.

Du point de vue de la planification, la région a répertorié plusieurs risques « clés » internes et externes dans son plan d'activités provisoire 2012-2013, qui correspondent aux risques ministériels décrits dans le plus récent profil de risque d'AADNC. C'est une bonne amélioration par rapport au plan d'activités 2011-2012 qui ne répertoriait aucun risque régional; seuls les risques associés aux engagements pris lors de la planification étaient évalués et liés aux risques ministériels. Chaque risque principal répertorié dans le plan d'activités provisoire 2012-2013 est accompagné de mesures d'atténuation, mais il n'y est pas question des exigences de surveillance ou de déclaration pour chaque risque. De plus, l'attribution des responsabilités pour chaque risque n'est pas claire.

L'examen d'un échantillon composé de trois plans de travail des directions élaborés au cours de l'exercice 2011-2012 indiquait que deux plans définissaient les risques principaux pouvant faire obstacle à l'atteinte des objectifs, dont seulement un (le plan de travail qui suit le modèle de la région de la Saskatchewan) comprenait une description des stratégies d'atténuation prévues. La détermination des risques et des stratégies d'atténuation n'était pas intégrée dans le seul plan de travail de l'exercice 2010-2011 qui a fait l'objet de l'examen.

Du point de vue de la prise de décision, l'équipe de vérification a obtenu des exemples de notes de décision utilisées par le CGRH et le CRO pour avoir un aperçu des risques associés à une décision à prendre en particulier (p. ex. les risques qui pourraient survenir si une mesure de dotation n'est pas adoptée). L'utilisation de ces modèles de notes de décision est une bonne pratique, mais l'équipe de vérification n'a trouvé aucune preuve démontrant que les risques identifiés sont surveillés, en particulier lorsque des décisions présentant un risque sont rejetées.

La surveillance des risques régionaux est menée au cours du processus trimestriel de production de rapports du Ministère et dans le cadre de discussions avec différents organismes de gouvernance régionaux. L'examen des rapports trimestriels de 2010-2011 et de 2011-2012 de la région de la Saskatchewan a permis d'établir que :

- les risques régionaux énumérés dans les plans d'activités de la région de la Saskatchewan, sont répertoriés dans les rapports trimestriels régionaux de 2011-2012 et non dans ceux de 2010-2011;
- tous les risques répertoriés au cours des 3 premiers trimestres de 2011-2012 ne sont pas mentionnés dans le rapport trimestriel final de 2011-2012;
- les risques identifiés dans les rapports trimestriels de 2011-2012 n'ont pas été reporté dans le plan d'activités provisoire 2012-2013 de la région.

L'analyse d'un échantillon de procès-verbaux du CGF, du CGRH, du CRO et du CGR a révélé que les risques font l'objet de discussions actives, mais qu'aucun processus officiel visant à les documenter, à les communiquer et à les surveiller n'a été mis en place.

L'élaboration d'un profil de risque régional constitue une importante mesure de surveillance de la gestion et de la gouvernance. Un profil de risque régional doit être fondé sur une approche documentée, utiliser des modèles normalisés et des critères d'évaluation, en plus d'être appuyé par une évaluation officielle des risques. Il doit par ailleurs être accompagné de plans de mesures d'atténuation et d'un rigoureux processus de surveillance. Les résultats des évaluations périodiques des risques peuvent être utilisés par la direction pour guider la prise de décisions au niveau des affectations budgétaires et de la répartition des ressources, car ils permettent de concentrer les efforts et les ressources dans les domaines où les risques sont les plus élevés.

## **Recommandation**

Le directeur général régional de la région de la Saskatchewan devrait veiller à ce qu'une démarche officielle et documentée de la gestion du risque soit élaborée, et dotée notamment d'un processus continu et d'une structure de gouvernance pour l'identification, l'évaluation, la surveillance et l'attribution des responsabilités des mesures d'atténuation des risques. En élaborant cette démarche, la région de la Saskatchewan devrait tirer profit de l'expertise d'AADNC en matière de gestion du risque ministériel, pour l'aider à s'assurer d'adopter une approche cohérente de gestion du risque.

## **4.6. Surveillance du rendement organisationnel**

### **4.6.1. Mesure du rendement**

Pour pouvoir déterminer dans quelle mesure la direction réalise des progrès au regard des activités planifiées, il importe de définir les résultats attendus et les mesures du rendement liés aux objectifs de l'organisation. En outre, il est essentiel pour la direction de surveiller son rendement réel par rapport aux résultats prévus et de rajuster le tir au besoin. Tout système de surveillance et d'élaboration de rapports utilisé en appui à ces processus doit être fiable.

Le Secteur des politiques et de l'orientation stratégique d'AADNC est responsable du cadre de mesure du rendement du Ministère. Chaque année, le Secteur fixe les objectifs ministériels et indique aux régions les priorités du Ministère et les éléments liés à la région sur lesquels l'administration centrale souhaiterait qu'elles produisent des rapports. Pour sa part, la région de la Saskatchewan doit établir un cadre de mesure du rendement afin de donner un aperçu de son processus de mesure du rendement.

La région ne possède aucun cadre officiel de mesure du rendement, mais l'équipe de vérification a observé que les mesures du rendement et les exigences régionales sont décrites dans trois importants documents de planification et de reddition de comptes, soit dans le plan

d'activités et les rapports trimestriels de la région de la Saskatchewan ainsi que dans différents plans de travail des directions. L'examen des plans d'activités de la région de la Saskatchewan ainsi que d'un échantillon des plans de travail des directions a permis à l'équipe de vérification d'observer que même si les indicateurs de rendement liés aux objectifs régionaux et ministériels sont indiqués dans tous les plans, les mesures du rendement et les cibles correspondantes ne sont pas clairement décrites dans les plans de travail des directions. En d'autres mots, dans certains cas, les mesures du rendement ne sont associées à aucune cible (et vice versa) et les indicateurs de rendement ne sont pas toujours formulés de façon à ce que les résultats puissent être clairement mesurés ou rapportés.

Le rendement par rapport au plan d'activités annuel de la région de la Saskatchewan est décrit tous les trimestres dans le cadre du processus trimestriel de production de rapports du Ministère. L'équipe de vérification a observé que le progrès en fonction de ces plans est surveillé par les directeurs et que la direction en discute avec les principaux organismes de gouvernance de la région. De plus, le sous-ministre adjoint principal des Opérations régionales a souligné que les résultats, les risques et les mesures d'atténuation sont aussi discutés lors des réunions de gestion régionales, ainsi qu'avec le sous-ministre adjoint associé. Le planificateur régional de la région de la Saskatchewan a aussi observé que les objectifs de rendement font partie des ententes de rendement des cadres supérieurs en vue d'encourager l'atteinte des objectifs régionaux de rendement.

## **Recommandation**

Le directeur général régional de la région de la Saskatchewan devrait s'assurer que la région documente officiellement sa méthode de mesure du rendement, notamment en définissant les processus d'élaboration, d'intégration, de surveillance et de production de rapports sur les indicateurs de rendement, de même que le processus d'ajustement, au besoin.

## **5. CONCLUSION**

D'une façon générale, l'équipe de vérification a constaté que les pratiques de gestion étaient efficaces et adéquates. Certains points à améliorer ont été identifiés au niveau des pratiques de gestion suivantes : planification et établissement d'objectifs opérationnels, planification des ressources humaines, valeurs et éthique, communications internes, gestion du risque et mesure du rendement.

## 6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction et mesures à prendre	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le directeur général régional de la région de la Saskatchewan devrait s'assurer que le plan d'activités de la région est clairement harmonisé avec le plan des ressources humaines et démontre la correspondance entre les engagements en matière de planification et les ressources humaines et financières nécessaires à leur réalisation. En harmonisant ces deux plans, la région doit tenir compte du processus de planification de la relève afin de s'assurer que les initiatives de perfectionnement et de formation des employés correspondent au perfectionnement des habilités et aux compétences nécessaires, en plus de les renforcer, pour répondre aux engagements à court et à long terme de la région en matière de planification.</p>	<p>Le plan régional de planification de la relève sera mis à jour pour tenir compte des facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendances démographiques émergentes, notamment la diversité accrue et l'augmentation du nombre de jeunes employés qui veulent faire carrière à AADNC;</li> <li>• Pertes récentes et anticipées de la mémoire ministérielle résultant du plan d'action pour la réduction du déficit et des retraites prévues;</li> <li>• Changements apportés au mandat et à la structure de la région, y compris les nouveaux postes (ajouts aux réserves), la réorganisation des services des RH et des finances, et l'ajout de programmes urbains.</li> </ul> <p>L'agent de planification stratégique et les Ressources humaines travailleront en étroite collaboration pour s'assurer que le plan d'activités de la région est intégré au plan des ressources humaines.</p>	<p>Directeur général régional, Saskatchewan</p>	<p>Mars 2013</p> <p>Janvier 2013</p>

Recommandations	Réponse de la direction et mesures à prendre	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	<p>Pour améliorer l'intégration de la planification des RH et des activités, la région analysera les incidences sur la planification des RH de chaque « engagement de planification » défini dans le plan d'activités de la région pour 2012-2013, et elle actualisera cette analyse lorsque le plan d'activités 2013-2014 sera terminé. Cette analyse de la planification des RH sera approuvée par le Comité de gestion des ressources humaines de la région et prise en considération dans les décisions relatives à la dotation et à l'apprentissage.</p>		
<p>2. Le directeur général régional de la région de la Saskatchewan devrait utiliser les résultats du sondage mené auprès des fonctionnaires fédéraux, publiés en février 2012, pour recueillir de l'information sur les problèmes potentiels en matière de communication, d'atmosphère de travail, de valeurs et d'éthique et établir un point de référence à partir duquel il pourra élaborer un plan d'action.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La région analysera les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) dans la région de la Saskatchewan</li> <li>• La région mettra sur pied un comité chargé du plan d'action relatif au SAFF de 2011, dirigé par un champion (EX) et composé de représentants de la gestion intermédiaire et du personnel de quatre bureaux.</li> <li>• La région préparera et mettra en œuvre un plan d'action en réponse au SAFF de 2011. On communiquera au personnel le</li> </ul>	<p>Directeur général régional, Saskatchewan</p>	<p>31 mars 2013</p>

Recommandations	Réponse de la direction et mesures à prendre	Gestionnaire responsable (titre)	Date de mise en œuvre prévue
	plan d'action proposé ainsi que des mises à jour régulières sur son état d'avancement.		
<p>3. Le directeur général régional de la région de la Saskatchewan devrait veiller à ce qu'une démarche officielle et documentée de la gestion du risque soit élaborée, et dotée notamment d'un processus continu et d'une structure de gouvernance pour l'identification, l'évaluation, la surveillance et l'attribution des responsabilités des mesures d'atténuation des risques. En élaborant cette démarche, la région de la Saskatchewan devrait tirer profit de l'expertise d'AADNC en matière de gestion du risque ministériel, pour l'aider à s'assurer d'adopter une approche cohérente de gestion du risque.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La région élaborera un profil de risque régional en concertation avec les cadres intermédiaires et supérieurs, et avec le soutien technique des experts en gestion du risque de l'administration centrale d'AADNC.</li> <li>• La région élaborera un plan d'atténuation du risque, qui fera l'objet d'un suivi par le Comité régional de gestion financière.</li> <li>• L'information pour élaborer le plan d'activités 2013-2014 de la région et ses rapports trimestriels s'appuiera sur l'information provenant de l'inventaire régional des risques et du plan d'atténuation du risque.</li> </ul>	Directeur général régional, Saskatchewan	<p>Le profil de risque régional sera terminé d'ici le 31 janvier 2013.</p> <p>Le plan régional d'atténuation du risque sera terminé d'ici le 31 mars 2013; il sera mis en œuvre et fera l'objet de suivis à partir du 1<sup>er</sup> avril 2013.</p>
<p>4. Le directeur général régional de la région de la Saskatchewan devrait s'assurer que la région documente officiellement sa méthode de mesure du rendement, notamment en</p>	<p>La région continuera de définir les indicateurs de rendement et d'élaborer des rapports sur ces indicateurs et ces jalons dans les rapports trimestriels.</p> <p>La région mettra au point un cadre régional</p>	Directeur général régional, Saskatchewan	Mars 2013

<b>Recommandations</b>	<b>Réponse de la direction et mesures à prendre</b>	<b>Gestionnaire responsable (titre)</b>	<b>Date de mise en œuvre prévue</b>
<p>définissant les processus d'élaboration, d'intégration, de surveillance et de production de rapports sur les indicateurs de rendement, de même que le processus d'ajustement, au besoin.</p>	<p>de mesure du rendement afin de documenter les processus utilisés pour définir et suivre les mesures du rendement et en faire rapport, dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan d'activités et rapports trimestriels de la région</li> <li>• Plans de travail des directions</li> <li>• Plans spécifiques aux projets et stratégies</li> <li>• Ententes de rendement des cadres</li> </ul>		



## Annexe A : Critères de vérification

L'objectif de vérification est lié aux critères de vérification élaborés conformément aux contrôles de gestion de base. Des critères de vérification additionnels ont été élaborés pour les risques spécifiques relevés à l'étape de la planification.

<b>Critères de vérification</b>	
<b>Gouvernance et orientation stratégique</b>	
1.1	Des structures et des 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 et un rôle clairs.
1.3	La région a clairement défini et communiqué des orientations et des objectifs stratégiques en accord avec son mandat.
1.4	L'établissement des priorités stratégiques et opérationnelles comprend la remise en question des hypothèses et l'harmonisation des priorités avec les ressources disponibles et les capacités opérationnelles.
<b>Valeurs et éthique</b>	
2.1	La direction démontre par ses actions que l'intégrité et les valeurs éthiques de la région ne peuvent pas être compromises.
<b>Gestion des ressources humaines</b>	
3.1	La planification des ressources humaines s'harmonise à la planification stratégique et opérationnelle.
3.2	Le recrutement, l'embauche et l'avancement tiennent compte des besoins actuels et futurs de l'organisation.
<b>Communications internes</b>	
4.1	Des canaux de communication et de rétroaction internes transparents et efficaces existent.
<b>Gestion du risque</b>	
5.1	L'orientation et l'approche adoptées par la direction à l'égard de la gestion du risque sont définies, communiquées de manière officielle et comprises.
5.2	La direction cerne les risques qui peuvent faire obstacle à l'atteinte de ses objectifs.
5.3	La direction évalue officiellement et surveille de façon régulière les risques qu'elle a cernés et intervient en conséquence.
5.4	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>Résultats et rendement</b>	
6.1	La direction a défini les résultats attendus et les mesures du rendement, en lien avec les objectifs de l'organisation.
6.2	La direction surveille le rendement réel par rapport aux résultats prévus et fait des ajustements au besoin.