



Affaires autochtones et Développement du Nord Canada

Rapport de vérification interne

Vérification des contrôles au niveau de l'entité dans la région des Territoires du Nord-Ouest

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

**Projet n° 11-41
Septembre 2012**

TABLE DES MATIÈRES

ACRONYMES.....	ii
RÉSUMÉ.....	1
1. INTRODUCTION ET CONTEXTE	5
2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION	6
3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE	7
4. CONCLUSION.....	7
5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	8
5.1 Valeurs et éthique.....	8
5.2 Ressources humaines	9
5.3 Gouvernance et orientation stratégique	10
5.4 Intendance.....	11
5.5 Gestion du risque	13
6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	15
Annexe A – Critères de vérification.....	19

ACRONYMES

AADNC	Affaires autochtones et Développement du Nord Canada
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DGR	Directeur général régional
DGRA	Directeur général régional associé
DGSEE	Direction générale des services d'examen et d'enquêtes
DGSRHMT	Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail
DPILE	Directive sur les postes isolés et les logements de l'État
T.N.-O.	Territoires du Nord-Ouest

RÉSUMÉ

Contexte

L'environnement de contrôle favorise une atmosphère au sein de laquelle les personnes mènent leurs activités et assument leurs responsabilités en matière de contrôle. Il établit le climat dans une organisation et contribue à sensibiliser le personnel à l'importance du contrôle. L'environnement de contrôle sert de fondement à toutes les autres composantes de contrôle interne, offrant la discipline et la structure nécessaires à la méthode suivie pour réaliser les principales activités opérationnelles et établir les objectifs. Les facteurs liés à l'environnement de contrôle comprennent les facteurs suivants : l'intégrité, les valeurs et l'éthique et les compétences des ressources humaines de l'organisation; la philosophie de la direction et son style d'exploitation; la façon dont elle attribue les pouvoirs et les responsabilités, et organise et perfectionne ses ressources humaines; et l'attention portée et l'orientation donnée par la haute direction.

L'environnement de contrôle comprend les conditions en vertu desquelles les pratiques comptables et les contrôles internes d'une organisation sont conçus et appliqués. Il englobe également les fonctions de gouvernance et de gestion, l'attitude, le degré de sensibilisation et les actions des responsables de la gouvernance et de la gestion des contrôles internes de l'entité ainsi que leur importance au sein de l'entité.

Au cours de l'exercice 2010-2011, la Direction générale des services d'examen et d'enquêtes (DGSEE) du Secteur de la vérification et de l'évaluation a examiné les transactions effectuées au moyen d'une carte de crédit dans la région des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.). Plus particulièrement, l'examen portait sur l'utilisation des cartes de crédit ministérielles (les cartes d'achat et les cartes de voyage) qui ont été remises à certains employés d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) en poste dans la région des T.N.-O. L'examen effectué par la DGSEE a été entrepris pour déterminer si les conclusions d'une enquête interne menée par le bureau régional des T.N.-O. étaient fondées. Entre autres recommandations découlant de l'examen, la DGSEE a soutenu que certains contrôles de gestion au niveau de l'entité devaient être renforcés dans la région des T.N.-O.

Pour faire suite aux recommandations découlant de l'examen de la DGSEE, une vérification des contrôles au niveau de l'entité dans la région des T.N.-O. a été réalisée pour vérifier si les recommandations relatives aux améliorations du cadre de contrôle de la gestion ont été mises en œuvre et si ce dernier fonctionne comme prévu.

Objectif et portée de la vérification

L'objectif de la vérification consiste à s'assurer que les contrôles au niveau de l'entité mis en place dans la région des T.N.-O. sont adéquats et efficaces.

La vérification, qui portait sur la période du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2012, a comporté une visite du bureau régional des T.N.-O., à Yellowknife, du 21 au 23 mars 2012.

Conformément au modèle du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), la vérification a compris l'examen de l'environnement et des activités de contrôle dans les domaines suivants : valeurs et éthique, ressources humaines, gouvernance et orientation stratégique, intendance et gestion du risque. Parmi les domaines particuliers qui ont été examinés, mentionnons le respect des politiques, directives et lignes directrices à l'égard de l'utilisation et de la gestion des cartes de crédit ministérielles, les déplacements des employés et l'application de la *Directive sur les postes isolés et les logements de l'État* (DPILE) du Conseil national mixte. Plus précisément, la vérification a assuré le suivi des améliorations des contrôles de gestion découlant des recommandations des vérifications et examens récents qui comprenaient entre autres un examen des activités du bureau régional des T.N.-O.

Points forts observés

Au cours des travaux de vérification sur le terrain, l'équipe de vérification a observé certains exemples de contrôles conçus de manière adéquate et qui sont appliqués efficacement par la direction du bureau régional. Il s'en est dégagé les constatations positives suivantes :

- Depuis les dernières utilisations abusives des cartes d'achat et de voyage du Ministère, des changements ont été apportés en ce qui concerne l'utilisation et la gestion des cartes de crédit ministérielles. Le bureau régional a établi des procédures visant à appuyer les principaux domaines de responsabilité et de compétence et a mis en place de nouvelles procédures de contrôle visant à exiger un solde mensuel nul pour toutes les cartes d'achats;
- Conformément à la DPILE, le personnel régional des ressources humaines et des finances communique avec les spécialistes des politiques de l'administration centrale afin de discuter de l'interprétation des politiques. En outre, les gestionnaires et les employés de la région savent qu'ils doivent consulter la Direction des ressources humaines et du leadership pour la région des T.N.-O. ou la Direction des services financiers au moment d'appliquer la DPILE;
- Le bureau régional prend les mesures nécessaires pour cerner les causes possibles des problèmes en matière de ressources humaines et de gouvernance qui ont été soulevés lors des vérifications et des examens récents.

Énoncé d'assurance

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'exactitude des conclusions énoncées dans ce rapport. Ces conclusions sont fondées sur les observations et analyses des situations telles qu'elles existaient au moment de la vérification, et en rapport avec les critères de cette dernière. Il importe de préciser que les conclusions du présent rapport ne s'appliquent qu'à la vérification des contrôles au niveau de l'entité dans la région des T.N.-O. Les éléments de preuve ont été recueillis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*.

Conclusion

En général, les pratiques de gestion associées aux contrôles au niveau de l'entité qui ont fait l'objet d'un examen ont été jugées adéquates. Toutefois, il a été observé que des améliorations pourraient être apportées pour renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : bien-être en milieu de travail, établissement des priorités stratégiques et opérationnelles, justification documentée des décisions et processus de surveillance fondée sur le risque pour les transactions effectuées au moyen d'une carte de voyage ou d'une carte d'achat et les indemnités prévues par la DPILE.

Recommandations

L'équipe de vérification a relevé des domaines dans lesquels les pratiques et les processus de gestion associés aux contrôles au niveau de l'entité peuvent être améliorés, et a formulé cinq recommandations.

Le Secteur de la vérification et de l'évaluation recommande ce qui suit :

1. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit utiliser les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) afin de recueillir de l'information sur les problèmes éventuels liés au moral des employés dans la région des Territoires du Nord-Ouest et d'établir un point de référence à partir duquel il pourra élaborer un plan d'action pour résoudre ces problèmes.
2. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit passer en revue les rôles et les responsabilités du bureau régional des Territoires du Nord-Ouest dans le but d'améliorer la distribution des rôles de leadership aux niveaux stratégique et opérationnel.
3. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit collaborer avec le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest en vue d'élaborer une approche à l'égard de l'établissement des priorités stratégiques et de l'affectation des ressources qui donne lieu à des discussions entre les gestionnaires régionaux ainsi qu'à un processus de remise en question des priorités proposées et des répercussions budgétaires s'y rattachant.
4. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) devrait demander des précisions aux Conseils fédéraux régionaux sur leur interprétation de la *Directive sur les postes isolés et les logements de l'État* (DPILE) et travailler en collaboration avec le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest, l'administration centrale de la Direction générale des Services des ressources humaines et du milieu de travail pour résoudre les problèmes de mise en œuvre actuels de la DPILE. Les directives concernant la DPILE devraient être distribuées au personnel dans la région et les décisions et justifications à l'appui devraient être documentées dans les dossiers des ressources humaines.

5. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit collaborer avec le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest et la Direction générale des services des ressources humaine et du milieu de travail à l'élaboration de contrôles du système de surveillance automatisée pour assurer le suivi des indemnités prévues par la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État (DPILE).

1. INTRODUCTION ET CONTEXTE

1.1 *Contrôle au niveau de l'entité*

L'environnement de contrôle favorise une atmosphère au sein de laquelle les personnes mènent leurs activités et assument leurs responsabilités en matière de contrôle. Il établit le climat dans une organisation et contribue à sensibiliser le personnel à l'importance du contrôle. L'environnement de contrôle sert de fondement à toutes les autres composantes de contrôle interne, offrant la discipline et la structure nécessaires à la méthode suivie pour réaliser les principales activités opérationnelles et établir les objectifs. Les facteurs liés à l'environnement de contrôle comprennent les facteurs suivants : l'intégrité, les valeurs et l'éthique et les compétences des ressources humaines de l'organisation; la philosophie de la direction et son style d'exploitation; la façon dont elle attribue les pouvoirs et les responsabilités, et organise et perfectionne ses ressources humaines; et l'attention portée et l'orientation donnée par la haute direction.

L'environnement de contrôle comprend les conditions en vertu desquelles les pratiques comptables et les contrôles internes d'une organisation sont conçus et appliqués. Il englobe également les fonctions de gouvernance et de gestion, l'attitude, le degré de sensibilisation et les actions des responsables de la gouvernance et de la gestion des contrôles internes de l'entité ainsi que leur importance au sein de l'entité.

Au cours de l'exercice 2010-2011, la Direction générale des services d'examen et d'enquêtes (DGSEE) du Secteur de la vérification et de l'évaluation a examiné les transactions effectuées au moyen d'une carte de crédit dans la région des Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.). Plus particulièrement, l'examen portait sur l'utilisation des cartes de crédit ministérielles (les cartes d'achat et les cartes de voyage) qui ont été remises à certains employés d'Affaires autochtones et Développement du Nord Canada (AADNC) en poste dans la région des T.N.-O. L'examen effectué par la DGSEE a été entrepris pour déterminer si les conclusions d'une enquête interne menée par le bureau régional des T.N.-O. étaient fondées. Entre autres recommandations découlant de l'examen, la DGSEE a soutenu que certains contrôles de gestion au niveau de l'entité devaient être renforcés dans la région des T.N.-O.

Pour faire suite aux recommandations découlant de l'examen effectué par la DGSEE, une vérification des contrôles au niveau de l'entité dans la région des T.N.-O. a été réalisée pour vérifier si les recommandations relatives aux améliorations du cadre de contrôle de la gestion ont été mises en œuvre et si ce dernier fonctionne comme prévu.

1.2 *Région des Territoires du Nord-Ouest*

AADNC a un mandat diversifié dans la région des T.N.-O. qui comprend l'administration de programmes et de services; le bureau régional doit également agir en tant qu'autorité de réglementation dans les grands projets miniers et d'infrastructure. Les programmes et les services offerts par le bureau régional des T.N.-O. constituent une partie importante des activités quotidiennes du territoire et AADNC emploie des personnes issues de nombreux

différents domaines, comme la géologie, les finances, les technologies de l'information, la gestion des ressources naturelles, les ressources humaines et l'environnement.

Par ailleurs, AADNC s'acquitte dans les T.N.-O. de responsabilités semblables à celles des provinces, y compris celles qui ont trait à la gestion des terres, de l'eau et des ressources, les relations avec les Autochtones et les relations territoriales, et les services aux Indiens et aux Inuits. Le bureau de la direction de la région des T.N.-O., composé du directeur général régional (DGR), du directeur général régional associé (DGRA) et du personnel de soutien, surveille l'ensemble des programmes et des services offerts dans la région. Ce bureau est dirigé par le DGR, qui relève du sous-ministre adjoint de l'Organisation des affaires du Nord.

Un processus officiel ainsi que des négociations sont en cours pour transférer les pouvoirs liés aux terres et aux ressources publiques, ainsi qu'aux droits relatifs à l'eau, du gouvernement du Canada (AADNC) à celui des T.N.-O. Cela aura pour effet de transférer les pouvoirs décisionnels concernant les terres et les ressources publiques, y compris les ressources naturelles comme les terres, l'eau, le pétrole, le gaz et les minéraux utilisées et développées dans les T.N.-O., du ministre des Affaires autochtones et du développement du Nord canadien au gouvernement du territoire. Dans le cadre du transfert des responsabilités, un processus qui a déjà été mis en œuvre dans la région du Yukon, des changements considérables risquent d'être apportés aux rôles et aux responsabilités du bureau régional d'AADNC dans les T.N.-O. ainsi qu'à son personnel.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

2.1 Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification consiste à s'assurer que les contrôles au niveau de l'entité mis en place dans la région des T.N.-O. sont adéquats et efficaces.

L'objectif de la vérification a été appuyé par des critères de vérification détaillés, élaborés dans le respect des contrôles de gestion fondamentaux du COSO et du Secrétariat du Conseil du Trésor.

2.2 Portée de la vérification

La vérification, qui portait sur la période du 1^{er} avril 2011 au 31 mars 2012, a comporté une visite du bureau régional des T.N.-O., à Yellowknife, du 21 au 23 mars 2012.

Conformément au modèle du COSO, la vérification a compris l'examen de l'environnement et des activités de contrôle dans les domaines suivants : valeurs et éthique, ressources humaines, gouvernance et orientation stratégique, intendance et gestion du risque. Parmi les domaines particuliers qui ont été examinés, mentionnons le respect des politiques, directives et lignes directrices à l'égard de l'utilisation et de la gestion des cartes de crédit ministérielles, les déplacements des employés et l'application de la *Directive sur les postes isolés et les logements de l'État* (DPILE) du Conseil national mixte. Plus précisément, la vérification a assuré le suivi des améliorations des contrôles de gestion découlant des recommandations des

vérifications et examens récents qui comprenaient entre autres un examen des activités du bureau régional des T.N.-O.

2.3 Énoncé d'assurance

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'exactitude des conclusions énoncées dans ce rapport. Ces conclusions sont fondées sur les observations et analyses des situations telles qu'elles existaient au moment de la vérification, et en rapport avec les critères de cette dernière. Il importe de préciser que les conclusions du présent rapport ne s'appliquent qu'à la vérification des contrôles au niveau de l'entité dans la région des T.N.-O. Les éléments de preuve ont été recueillis conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne*.

3. DÉMARCHE ET MÉTHODOLOGIE

Les principales techniques de vérification utilisées étaient les suivantes :

- Entretiens avec des gestionnaires et des employés clés (22 au total);
- Examen de documents pertinents et de contrôles de gestion liés aux valeurs et à l'éthique, à la DPILE et aux politiques d'AADNC relatives aux cartes d'achat et de voyage;
- Examen du système de contrôles internes, de gestion des risques et de gouvernance de la région des T.N.-O., à l'égard des processus visés par la portée de la vérification.

L'approche utilisée pour atteindre l'objectif de la vérification comprenait l'élaboration de critère de vérification en regard desquels les observations et les conclusions ont été tirées. Les critères de vérification élaborés pour la présente vérification figurent à l'annexe A.

4. CONCLUSION

En général, les pratiques de gestion associées aux contrôles au niveau de l'entité qui ont fait l'objet d'un examen ont été jugées adéquates. Toutefois, il a été observé que des améliorations pourraient être apportées pour renforcer les pratiques de gestion dans les domaines suivants : bien-être en milieu de travail, établissement des priorités stratégiques et opérationnelles, justification documentée des décisions et processus de surveillance fondée sur le risque pour les transactions effectuées au moyen d'une carte d'achat ou de voyage et les indemnités prévues par la DPILE.

5. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

L'équipe de vérification a examiné les données recueillies grâce à l'examen de la documentation, aux analyses et aux entrevues, en regard des critères de vérification, pour en arriver à ces conclusions. Lorsqu'un écart important a été observé entre un critère de vérification et la pratique, le risque associé à cet écart a été évalué afin d'élaborer une conclusion et de formuler des recommandations en vue d'apporter des améliorations.

Les observations portent à la fois sur les pratiques de gestion qui sont considérées comme solides, et celles qu'il y aurait lieu d'améliorer. Des recommandations de mesures correctives accompagnent les observations qui portent sur les domaines de gestion qui nécessitent des améliorations.

5.1 Valeurs et éthique

5.1.1 Intégrité et valeurs et éthique

La philosophie de gestion de la direction est l'un des éléments essentiels pour assurer l'engagement et la loyauté des employés et elle devrait également démontrer que la haute direction s'engage à instaurer un milieu de travail sain et équilibré et à assurer la reconnaissance appropriée du personnel. Un autre élément important de la philosophie de gestion est le souci d'éthique et d'intégrité. Les valeurs éthiques et l'intégrité doivent être renforcées au moyen de mesures prises par la direction, et les employés doivent se sentir à l'aise de signaler toute préoccupation sans crainte de représailles.

Les membres de la direction qui ont été rencontrés n'ont exprimé aucune inquiétude et n'ont pas fourni à l'équipe de vérification des exemples montrant que l'on n'avait pas tenu compte des contrôles en place; au cours de la vérification, plusieurs personnes ont cependant soulevé des préoccupations en ce qui a trait au faible moral de l'équipe et au climat de travail démotivant qui existe actuellement dans la région des T.N.-O. Certains employés ont également fait part à l'équipe de vérification de leur inquiétude quant à la prise de décisions intrusives, à une équipe de gestion fragmentée, aux messages conflictuels à l'égard de l'orientation et à l'apparent manque d'intérêt pour le bien-être du personnel. Toutefois, les employés n'étaient pas à l'aise de fournir des exemples précis à l'équipe de vérification, car ils craignaient d'être reconnus.

Au moment de la vérification, le bureau régional des T.N.-O. était en pleine négociation en vue de transférer les responsabilités du gouvernement du Canada à celui des T.N.-O., et amorçait la mise en œuvre du *Plan d'action pour la réduction du déficit* annoncé dans le budget fédéral de 2012, ce qui ajoutait à l'anxiété et au fardeau des employés. La vérification a permis de constater que, depuis plusieurs années maintenant, le bureau régional des T.N.-O. n'avait pas mené de sondage auprès des employés. Un tel sondage pourrait aider la direction à cerner les problèmes éventuels et à valider les perceptions des employés de la région des T.N.-O. à l'égard de leur environnement de travail.

Les employés de la région des T.N.-O. savent qu'ils peuvent communiquer avec un ombudsman (agent principal responsable de l'intégrité, des valeurs et de l'éthique, et de la résolution informelle des conflits) à l'administration centrale pour toute question touchant les valeurs et l'éthique. Les employés rencontrés ont affirmé à plusieurs reprises qu'ils parlaient et se confiaient à différentes personnes selon la nature particulière du problème et la personne concernée.

Recommandation

1. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit utiliser les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) afin de recueillir de l'information sur les problèmes éventuels liés au moral des employés dans la région des Territoires du Nord-Ouest et d'établir un point de référence à partir duquel il pourra élaborer un plan d'action pour résoudre ces problèmes.

5.2 Ressources humaines

Il est essentiel de fournir de la formation aux employés sur l'utilisation appropriée des cartes de crédit (cartes d'achat et de voyage) afin d'empêcher les activités inappropriées et de veiller à ce que tous les détenteurs de cartes connaissent leurs responsabilités et utilisent leurs cartes correctement.

Même si le bureau régional n'offre pas une formation qui porte spécifiquement sur l'utilisation appropriée des cartes de voyage, la direction estime que celles-ci comportent un faible risque. Les cartes de voyage, contrairement aux cartes d'achat, sont fournies à certains employés, en leur propre nom, et sont utilisées pour payer les dépenses engagées pendant les voyages en service commandé. Les dépenses admissibles sont ensuite remboursées aux voyageurs par l'entremise du processus de remboursement des dépenses de voyage. Les détenteurs de cartes doivent gérer les relevés de compte des cartes de voyage et effectuer les paiements nécessaires. Les entretiens menés auprès des employés ont permis de confirmer que ces derniers comprennent leurs responsabilités en ce qui concerne l'utilisation des cartes de voyage.

La vérification a permis de constater que la direction offre au personnel la formation nécessaire à l'exécution des tâches qui leur seront attribuées en ce qui a trait à l'utilisation et à la gestion des cartes d'achat ministérielles. Avant de recevoir une carte d'achat, les employés doivent compléter une série de cours en ligne au sujet des cartes d'achat et signer et retourner le formulaire attestant qu'ils acceptent leurs responsabilités. De plus, on fournit aux demandeurs les liens vers l'ensemble des politiques, procédures et documents de formation pertinents sur l'intranet d'AADNC.

La direction du bureau régional des T.N.-O. a également pris les mesures nécessaires pour corriger les lacunes en matière de surveillance et d'approbation liées aux cartes d'achat et de voyage qui ont été soulevées dans l'examen mené par la DGSEE (p. ex. nouvelles procédures de contrôle visant à exiger un solde mensuel nul pour toutes les cartes d'achats).

Conformément à la DPILÉ, une formation sur des aspects particuliers n'est pas fournie aux employés. Toutefois, les conseillers de la Direction du Leadership des ressources humaines pour la région des T.N.-O. et la Direction des services financiers communiquent fréquemment avec les spécialistes des politiques de l'administration centrale. En outre, la direction et les employés savent qu'ils doivent consulter les conseillers financiers et/ou en ressources humaines au moment d'appliquer la DPILÉ.

Recommandation

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

5.3 Gouvernance et orientation stratégique

5.3.1 Rôles de leadership

Il est nécessaire de définir les responsabilités et les rôles de leadership pour le bureau de la direction, ainsi que les exigences en matière de rapports et de responsabilisation et les interactions et liens de dépendance entre les membres de l'équipe de la haute direction. Le DGR assume le rôle de leadership principal au sein du bureau régional. Celui-ci assure la direction du bureau et est responsable de la prestation efficace et efficiente de l'ensemble des services, activités et programmes. Le DGR est appuyé par le DGRA dans le cadre des opérations quotidiennes du bureau régional et de la gestion des ressources humaines et financières. Celui-ci supervise directement le travail de l'équipe de la haute direction.

La vérification a permis de constater que le rôle actuel du DGRA ne correspond pas à la description de travail officielle du poste. Conformément à la description de travail, le DGRA doit assurer la gestion des opérations régionales courantes. En outre, il supervise les activités quotidiennes des directeurs régionaux et participe de façon continue à l'établissement des priorités et des objectifs organisationnels des directeurs de la région des T.N.-O. Plusieurs personnes ont indiqué que le rôle du DGRA a diminué et que son expérience et ses capacités de leadership sont sous-utilisées. Les personnes rencontrées considèrent que les responsabilités ne sont pas réparties de façon équilibrée et optimale entre le DGRA et le DGR.

Recommandation

2. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit passer en revue les rôles et les responsabilités du bureau régional des Territoires du Nord-Ouest dans le but d'améliorer la distribution des rôles de leadership aux niveaux stratégique et opérationnel.

5.3.2 Établissement des priorités stratégiques

L'établissement des priorités stratégiques est une pratique essentielle qui permet aux organisations d'orienter leur vision pour l'avenir à long terme et contribue ainsi à la prise de décisions et à l'établissement d'objectifs, de buts et de cibles de rendement. L'établissement des priorités nous permet d'élaborer les stratégies et les plans appropriés qui mèneront au succès de l'organisation.

Bien que les personnes rencontrées aient indiqué que les processus opérationnels et de planification des activités fonctionnent bien dans la région des T.N.-O., le processus pour la planification stratégique et l'établissement de priorités dans la région est considéré comme réactif et inefficace. Les priorités stratégiques sont déterminées principalement au moyen de rencontres individuelles entre le DGR et les directeurs. Par conséquent, l'équipe de gestion n'est pas en mesure de remettre suffisamment en question les hypothèses ni de veiller à ce que les ressources disponibles et les capacités opérationnelles soient conformes aux priorités. Les personnes rencontrées ont indiqué qu'à la suite de réductions budgétaires, le bureau régional des T.N.-O. apporte habituellement des réductions égales pour toutes les activités plutôt que d'établir la priorité des activités où les coupures seraient les plus appropriées. Les personnes rencontrées ont également mentionné que le bureau régional des T.N.-O. n'informe pas adéquatement l'Organisation des affaires du Nord des répercussions potentielles des réductions budgétaires.

Recommandation

3. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit collaborer avec le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest en vue d'élaborer une approche à l'égard de l'établissement des priorités stratégiques et de l'affectation des ressources qui donne lieu à des discussions entre les gestionnaires régionaux ainsi qu'à un processus de remise en question des priorités proposées et des répercussions budgétaires s'y rattachant.

5.4 Intendance

5.4.1 Justification documentée des décisions

La DPILE a été mise en place pour faciliter le recrutement et le maintien en poste des employés qui participent à la mise en œuvre des programmes du gouvernement dans des régions isolées. Les dispositions de la DPILE ont été élaborées de manière à reconnaître les inconvénients et les coûts anormalement élevés associés au fait de vivre et de travailler dans des postes isolés, et à assurer que les employés qui vivent dans des logements de l'État soient traités de la même façon que les employés qui louent des logements semblables à des fournisseurs privés ou commerciaux ou qui en possèdent.

La DPILE doit être interprétée dans une certaine mesure pour veiller à ce que les indemnités et les droits soient gérés convenablement, particulièrement dans le cas de situations inusitées. De plus, il incombe à l'employé d'aviser la direction lorsque leur situation personnelle change. Récemment, certaines préoccupations ont été soulevées par la DGSRHMT au sujet de la façon dont la DPILE est interprétée dans la région des T.N.-O. (p. ex. dépassement des droits au titre de la DPILE). En raison notamment du départ récent de certains membres du personnel consultatif et de la perte de la mémoire institutionnelle au sein de la Direction du Leadership des ressources humaines pour la région des T.N.-O., la DPILE a été appliquée de façon irrégulière et les décisions prises ont été mal documentées. Le directeur régional du Leadership des ressources humaines mène actuellement une enquête à cet égard.

Bien que le bureau régional des T.N.-O. s'efforce d'interpréter la DPILE de manière uniforme, la vérification a révélé que les conseils et les justifications se rattachant aux décisions prises ne sont pas toujours clairement documentés. On a jugé que cela donnait lieu à de la confusion et à un manque d'efficacité, causés par la nécessité d'étudier et d'interpréter les décisions antérieures de la direction, par exemple l'interprétation du congé payé pour effectuer un voyage pour congé annuel. La DPILE stipule que lorsque le fonctionnaire quitte son lieu d'affectation pour prendre un congé, il a droit à un congé payé. Conformément à la DPILE, les employés du bureau régional de Yellowknife ont droit à un congé payé pour la moindre des périodes suivantes : deux jours, ou le temps réellement consacré et raisonnablement nécessaire à l'aller-retour entre le bureau de Yellowknife et le point de départ ou le point de destination (les indemnités varient selon l'emplacement du bureau d'AADNC dans la région des T.N.-O.) Pour ce qui est du bureau régional à Yellowknife, le point de départ est habituellement Edmonton. Cette ville est située à une demi-journée de vol (et une journée complète au retour) ou à deux jours de route du bureau de Yellowknife. Dans la région des T.N.-O., l'interprétation que l'on a fait de cette disposition de la DPILE (et qui est maintenant une pratique courante) est que les employés ont droit à deux jours complets de congés payés. Par conséquent, on accorde une journée de congé supplémentaire aux employés pour effectuer un voyage. La décision prise par le bureau régional d'accorder une journée de congé à l'aller et au retour est un compromis fondé sur les risques, l'équité et la transparence. La direction n'a pas été en mesure de fournir les éléments de preuve qui démontreraient la façon dont cela a été déterminé, mais on a rapporté que le Conseil fédéral régional¹ a accepté d'appliquer cette disposition de manière uniforme pour tous les ministères fédéraux qui mènent des activités dans la région. Cependant, l'absence de documents à l'appui augmente la probabilité que les interprétations uniques deviendront pratique courante, entraînant ainsi un risque de non-conformité à la DPILE.

Recommandation

4. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) devrait demander des précisions aux Conseils fédéraux régionaux sur leur interprétation de la *Directive sur les postes isolés et les logements de l'État* (DPILE) et travailler en collaboration avec le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest, l'administration centrale de la Direction générale des Services des ressources humaines et du milieu de travail pour résoudre les problèmes de mise en œuvre actuels de la DPILE. Les directives concernant la DPILE devraient être distribuées au personnel dans la région et les décisions et justifications à l'appui devraient être documentées dans les dossiers des ressources humaines.

5.4.2 Surveillance et examen

Il est important que les gestionnaires régionaux mènent un examen périodique des processus et des contrôles en ce qui concerne les cartes d'achat et de voyage ministérielles, les déplacements des employés, les ententes en matière de relations de travail, les postes isolés et

¹ Les conseils fédéraux régionaux se composent de hauts fonctionnaires des ministères et organismes fédéraux dans chaque province et territoire.

les logements de l'État. Un régime de surveillance doit être mis en place pour veiller à ce que l'on fasse régulièrement état de tout problème de manière efficace et efficiente.

En ce qui concerne la surveillance et les examens liés aux cartes d'achat, le Chef de marchés et achats dans la région des T.N.-O. examine tous les relevés de compte avant de les remettre au détenteur de carte. Cela transparaît dans les passages surlignés et les notes inscrites sur les relevés de compte ainsi que dans les courriels envoyés par le Chef de marchés et achats aux détenteurs de carte si des anomalies sont relevées et nécessitent des explications supplémentaires. La vérification a toutefois permis de constater que cette pratique de surveillance comporte effectivement l'analyse axée sur les risques de l'utilisation des cartes d'achat (c.-à-d. 100 p. 100 des échantillons). L'utilisation d'une approche axée sur les risques pour la surveillance permet d'accroître l'efficacité de l'examen.

Bien qu'il soit trop tôt pour déterminer si tous les problèmes soulevés dans le cadre des examens précédents en ce qui concerne la DPILE ont été résolus, la vérification a révélé qu'aucune analyse ou surveillance périodique (manuelle ou automatisée) n'est effectuée dans la région des T.N.-O. Ces mesures permettraient de déceler les tendances et d'examiner les anomalies potentielles (p. ex. examen des codes de congés et du solde des congés, dépenses de voyages au titre de la DPILE, dépassement des indemnités prévues par la DPILE, etc.) La vérification a révélé que les seuils préétablis ne sont pas en place dans les systèmes qu'utilise le bureau régional et que des alertes ne sont pas prévues dans les systèmes afin d'aviser la direction des problèmes potentiels (p. ex. avis lorsqu'un employé dépasse le seuil des indemnités prévues par la DPILE). On s'attend à ce que les employés informent les responsables des ressources humaines et/ou des finances lorsque des changements sont apportés en vertu de la DPILE.

Recommandation

5. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit collaborer avec le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest et la Direction générale des services des ressources humaine et du milieu de travail à l'élaboration de contrôles du système de surveillance automatisée pour assurer le suivi des indemnités prévues par la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État (DPILE).

5.5 Gestion du risque

Dans le cadre des pratiques de gestion des risques, la direction donne officiellement suite aux risques liés à l'utilisation et à la gestion des cartes d'achat et de voyage, et à la DPILE.

Les risques liés aux cartes d'achat portent essentiellement sur les limites de transaction, les limites de crédit, les transactions inappropriées et le paiement rapide des factures. Lorsque les responsables de budget (gestionnaires du centre de responsabilités) approuvent les demandes de cartes d'achat, les limites de transaction sont établies en fonction des risques (jusqu'à un maximum de 5 000 \$) et des limites mensuelles (c.-à-d. les limites mensuelles de crédit, jusqu'à un maximum de 25 000 \$). Bien que le risque de transactions inappropriées soit géré au moyen d'un examen mensuel de tous les relevés de compte, ce processus d'examen n'est pas

officiellement documenté. L'examen de tous les relevés de compte porte également sur les soldes impayés.

En l'absence d'activités officielles de gestion des risques visant à cerner, à évaluer et à gérer les risques, la direction répond actuellement à toutes les questions soulevées en ce qui concerne les cartes d'achat et de voyage et la DPILE. Elle étudie les causes possibles des problèmes et entend donner suite aux risques inhérents à l'aide de nouvelles mesures de contrôle et de plans d'action le cas échéant.

Recommandation

Aucune recommandation n'a été formulée à cet égard.

6. PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre et secteur)	Date de mise en œuvre prévue
<p>1. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit utiliser les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) afin de recueillir de l'information sur les problèmes éventuels liés au moral des employés dans la région des Territoires du Nord-Ouest et d'établir un point de référence à partir duquel il pourra élaborer un plan d'action pour résoudre ces problèmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et mettre en œuvre un plan d'action régional qui reprend les résultats du SAFF de 2012 comme point de référence pour mesurer les problèmes liés au moral des employés dans la région des T.N.-O. Mettre en œuvre le sondage auprès des employés régionaux pour mesurer les progrès accomplis par rapport au SAFF, en tant que point de référence. Communiquer les résultats du SAFF et du sondage auprès des employés régionaux et élaborer un plan d'action. 	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p> <p>Directeur général régional, Territoires du Nord-Ouest, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>Novembre 2012</p> <p>Janvier 2013</p> <p>Février 2013</p>
<p>2. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit passer en revue les rôles et les responsabilités du bureau régional des Territoires du Nord-Ouest dans le but d'améliorer la distribution des</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rédiger ou modifier les ententes de rendement des cadres supérieurs des DGR/DGRA pour tenir compte des rôles et des responsabilités propres à chacun ainsi que des rôles de leadership stratégique et opérationnel. Le tout sera précisé et confirmé dans les ententes de 	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p> <p>Directeur général régional, Territoires du Nord-Ouest, Organisation</p>	<p>Octobre, examen semestriel des ententes de rendement des cadres supérieurs</p>

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre et secteur)	Date de mise en œuvre prévue
rôles de leadership aux niveaux stratégique et opérationnel.	<p>rendement des cadres supérieurs du Comité de gestion.</p> <ul style="list-style-type: none"> Diffuser au personnel visé des régions et de l'OAN, ainsi qu'aux organismes de gestion, le plan de la transition des cadres qui étaye les documents qui précèdent, et le mettre en œuvre. 	des affaires du Nord	Novembre 2012
<p>3. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit collaborer avec le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest en vue d'élaborer une approche à l'égard de l'établissement des priorités stratégiques et de l'affectation des ressources qui donne lieu à des discussions entre les gestionnaires régionaux ainsi qu'à un processus de remise en question des priorités proposées et des répercussions budgétaires s'y rattachant.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revoir et mettre en œuvre les modèles de gouvernance et de prise de décision. S'assurer d'inclure un exercice collectif d'établissement des priorités dans le processus de planification régional. Le processus de planification intégrée des activités décrira le rôle clair qu'aura à jouer le Comité de gestion régional lors des discussions entourant la prise de décisions en matière d'affectation des ressources ainsi que de sa contribution en ce sens. 	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p> <p>Directeur général régional, Territoires du Nord-Ouest, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>Décembre 2012</p> <p>Inclusion d'un exercice de définition des priorités lors de la revue semi annuelle du 16-17 octobre 2012.</p> <p>Inclusion dans le plan opérationnel intégré en janvier 2013.</p>
<p>4. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) devrait demander des précisions aux Conseils fédéraux</p>	<ul style="list-style-type: none"> Veillez consulter les Conseils fédéraux régionaux pour des précisions sur l'interprétation de la DPILE telle qu'elle s'applique à la 	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p> <p>Directeur général</p>	Janvier 2013

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre et secteur)	Date de mise en œuvre prévue
<p>régionaux sur leur interprétation de la <i>Directive sur les postes isolés et les logements de l'État</i> (DPIL) et travailler en collaboration avec le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest, l'administration centrale de la Direction générale des Services des ressources humaines et du milieu de travail pour résoudre les problèmes de mise en œuvre actuels de la DPIL. Les directives concernant la DPIL devraient être distribuées au personnel dans la région et les décisions et justifications à l'appui devraient être documentées dans les dossiers des ressources humaines.</p>	<p>région des TN-O.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et mettre en œuvre, en collaboration avec l'AC, une approche de gestion de cas uniforme en ce qui concerne l'interprétation et l'application de la DPIL. • Mettre dans le SGGID le document d'interprétation/la FAQ à l'intention du personnel et des gestionnaires, pour leur information. • La Direction des RH veillera à ce que toutes les décisions relatives à la DPIL soient étayées et versées au dossier. 	<p>régional, Territoires du Nord-Ouest, Organisation des affaires du Nord</p>	
<p>5. Le sous-ministre adjoint (SMA) de l'Organisation des affaires du Nord (OAN) doit collaborer avec le bureau régional des Territoires du Nord-Ouest et la Direction générale des services des ressources humaine et du milieu de travail à l'élaboration de contrôles du système de surveillance automatisée pour assurer le suivi des</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adopter et utiliser le tableau de bord des RH d'AADNC comme système de surveillance automatisé. • Élaborer et mettre en œuvre un plan de formation afin de s'assurer que les gestionnaires connaissent les pouvoirs qui leur sont délégués. • Veiller à ce que cette question soit intégrée dans les plans de transition des T.N.-O. et de mise en œuvre pour 	<p>Sous-ministre adjoint, Organisation des affaires du Nord</p> <p>Directeur général régional, Territoires du Nord-Ouest, Organisation des affaires du Nord</p>	<p>Novembre 2012</p>

Recommandations	Réponse de la direction/Mesures de suivi	Gestionnaire responsable (titre et secteur)	Date de mise en œuvre prévue
indemnités prévues par la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État (DPILE).	les centres de service des RH et le reste de l'organisation régionale.		

Annexe A – Critères de vérification

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

Critères de vérification	
Valeurs et éthique	
1.1	Les valeurs éthiques et d'intégrité sont véhiculées par les gestes posés par la direction et les employés n'hésitent pas à soulever leurs préoccupations sans crainte de représailles.
1.2	Il existe des voies de communication officielles permettant aux employés de signaler les comportements jugés inappropriés.
Ressources humaines	
2.1	La direction offre au personnel la formation nécessaire à l'exécution des tâches qui leur seront attribuées en ce qui a trait à l'utilisation et à la gestion des cartes de crédit ministérielles, aux déplacements des employés et à l'application de la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État.
2.2	Le bureau régional a établi des procédures visant à appuyer les principaux domaines de responsabilité et de compétence en ce qui a trait à l'utilisation et à la gestion des cartes de crédit ministérielles, aux déplacements des employés et à l'application de la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État.
Gouvernance et orientation stratégique	
3.1	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.
3.2	La direction prend les mesures nécessaires, en temps opportun, pour donner suite aux conclusions et aux recommandations qui découlent des auto-évaluations et des vérifications internes et externes. Les réponses aux conclusions de la vérification sont communiquées à la haute direction de l'administration centrale.
Intendance	
4.1	Les gestionnaires régionaux mènent un examen périodique des processus et des contrôles en ce qui concerne les cartes de crédit ministérielles, les déplacements des employés, les ententes en matière de relations de travail, les postes isolés et les logements de l'État.
Gestion du risque	
5.1	La direction prend des mesures officielles pour donner suite aux risques liés à l'utilisation et à la gestion des cartes de crédit ministérielles, aux déplacements des employés et à l'application de la Directive sur les postes isolés et les logements de l'État.